

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка программы формирования кадрового резерва организации  
(на примере АО «РСКУ»)**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись) О.В. Кружкова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_  
(подпись) Ю.А. Горбунова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
(подпись) А.Б. Хрусталева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Тризмина Венера Наильевна  
обучающийся группы БМ-54z,  
5 курса, заочного отделения,  
Направление «38.03.03.  
Управление персоналом»  
(профиль «Служба персонала  
и кадровое консультирование»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Никифорова Дарья Михайловна,  
ст. преподаватель

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА АО «РСКУ» .....	7
1.1. Общая характеристика деятельности АО «РСКУ» .....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом АО «РСКУ» .....	13
1.3. Анализ деятельности по формированию кадрового резерва АО «РСКУ» .....	22
Выводы по 1 главе .....	28
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА АО «РСКУ» .....	30
2.1. Мероприятия по разработке программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» .....	30
2.2. Нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» .....	42
2.3. Социально-экономическая эффективность программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» .....	47
Выводы по 2 главе .....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	60
ГЛОССАРИЙ .....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Понятие «кадровый резерв» сформировалось достаточно давно под влиянием социально-экономических факторов, действовавших на организацию извне и требовавших немедленного ответа на вызовы. В современной организации резерв управленческих кадров выступает важнейшим ресурсом, от которого зависит развитие и конкурентоспособность организации.

Проблемная составляющая кадрового резерва вызвана современными реалиями, которые ставят вопрос о качественной кадровой политике, об эффективном использовании индивидуальных и профессиональных способностей специалистов.

Во внешней среде происходят изменения, которые вызваны развитием экономики, ужесточением конкурентной среды и др. Современные темпы развития успешного бизнеса и растущая конкуренция предъявляют ряд высоких требований к системе управления персоналом. Одним из них, несомненно, является повышенное внимание к формированию кадрового резерва. Однако на уровне управления предприятием менеджмент не готов соответствовать данным условиям деятельности.

Служебно-профессиональное продвижение по итогам формирования кадрового резерва – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Развитию сотрудника, включенного в кадровый резерв, способствует повышение квалификации как одно из направлений кадрового резерва.

Кадровый резерв и касающееся с ним обучение оказывает общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную

организацию. Выигрывает от формирования кадрового резерва и профессионального развития и общество в целом, получая квалифицированных членов и высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Наличие кадрового резерва в организации, хорошо организованной системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, отвечающей современным требованиям научно-технического прогресса, является необходимым условием для достижения высоких результатов во всех отраслях экономики.

*Актуальность* и значение кадрового резерва для анализируемого предприятия обусловлена необходимостью повышать эффективность системы управления персоналом, в т.ч. за счет грамотного формирования кадрового резерва. Вакансии руководителей в данной организации закрываются в большинстве случаев только с применением внешних источников, при наличии квалифицированного персонала, при соответствующей программе формирования кадрового резерва способного замещать указанные вакансии.

Все это обусловило актуальность и значимость темы исследования.

Вопросы формирования кадрового резерва широко освещены в научных публикациях таких авторов как Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.Я.Кибанов, Р.В. Мартанус, Н.И. Шаталова, Н.М. Бурносов.

*Проблема* исследования заключается в необходимости разработки программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» для повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

*Цель* выпускной квалификационной работы: разработка программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ».

Для реализации данной цели поставлены следующие *задачи*:

- 1) изучить теоретические основы формирования кадрового резерва;
- 2) проанализировать систему управления персоналом АО «РСКУ»;

3) проанализировать деятельность по формированию кадрового резерва АО «РСКУ»;

4) разработать программу формирования кадрового резерва АО «РСКУ»;

5) определить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ».

*Объект исследования* – кадровый резерв организации.

*Предмет исследования* – формирование кадрового резерва АО «РСКУ».

*Методы исследования*, применяемые в работе:

1) теоретические: изучение теоретических источников и нормативных документов по проблеме исследования, анализ документов организации, синтез;

2) практические: наблюдение, опрос, изучение продуктов деятельности, сравнение.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованной литературы, глоссария, 3-х приложений, 9 таблиц и 9 рисунков.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Изучение формирования кадрового резерва АО «РСКУ»» содержатся общая характеристика деятельности анализируемого предприятия АО «РСКУ», результаты анализа системы управления персоналом предприятия АО «РСКУ» (функций по управлению персоналом, кадровых показателей), а также результаты анализа деятельности АО «РСКУ» по формированию кадрового резерва.

Во второй главе «Разработка программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ»» содержится описание разработанной программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ», определены нормативно-

правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ».

В заключении представлены основные выводы по задачам исследования.

# ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА АО «РСКУ»

## 1.1. Общая характеристика деятельности АО «РСКУ»

Полное наименование предприятия – базы исследования: Акционерное общество «Ремонтно-строительный комплекс Урала».

Сокращенное наименование – АО «РСКУ». На рисунке 1 представлен логотип предприятия.



Рис. 1 – Логотип предприятия

Основной вид деятельности (код ОКВЭД 41.20) – строительство жилых и нежилых зданий.

Дополнительный вид деятельности (код ОКВЭД 43.2) – производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ.

Акционерное общество «Ремонтно-строительный комплекс Урала» – строительная компания, образованная в декабре 2011 г. на базе ремонтно-строительного корпуса АО «Научно-производственная «Уралвагонзавод» (далее по тексту – УВЗ). Учредителем является АО «Уральская большегрузная техника-Уралвагонзавод». Получив полную юридическую и

экономическую самостоятельность, бывшее заводское подразделение сохранило функции по ремонту и поддержанию в рабочем состоянии зданий и сооружений УВЗ и начало работать в сфере строительного бизнеса Нижнего Тагила.

Основным потребителем (заказчиком) предприятия является УВЗ.

Миссия акционерного общества предусматривает улучшение качества жизни заводчан. Для достижения этого во всех структурных подразделениях активно улучшаются условия труда, развивается социальная сфера – дворцы культуры, водного и ледового спорта, стадион, медицинские учреждения, базы отдыха.

*Миссия АО «РСКУ»* – воплощать в строительных проектах самые смелые мечты и надежды, создавать возможности для людей жить и трудиться в комфортных условиях, в работе следовать принципам экологичного и социально ответственного бизнеса.

*Главная цель компании* – выполнение договоров на самом высоком уровне качества, в сроки, указанные заказчиком.

В числе приоритетов компании – возрождение на качественно новом уровне отечественной строительной индустрии и реализация проектов массовой жилищной застройки.

Кроме жилищного строительства, АО «РСКУ» активно осваивает и другие профессиональные сферы: дорожное строительство, возведение промышленных корпусов, отделочные работы, продажу стройматериалов. Имея солидную базу по производству собственных стройматериалов, высокопрофессиональные кадры, компания ведет независимую политику в бизнесе, осуществляет функции генподрядчика на ряде объектов.

Производственный комплекс РСКУ включает ряд цехов и участков, что позволяет выполнять полный цикл строительных и ремонтных работ.

Схема организационной структуры управления АО «РСКУ» представлена в Приложении 1.

Тип организационной структуры линейно-функциональный.



Структура управления АО «РСКУ» включает в себя четыре уровня управления:

- 1) Генеральный директор;
- 2) Заместители генерального директора;
- 3) Начальники отделов, участков;
- 4) Начальник бюро (например, начальник сметного бюро), прорабы, мастера.

Упорядоченная совокупность подразделений и организационных отношений между ними называется организационной структурой управления. Это форма разделения труда по управлению предприятием.

Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенных функций управления или работ. При этом должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение функций и достижение поставленной цели.

Производственная база АО «РСКУ» включает:

- Бетонно-растворный узел;
- Участок железобетонных изделий;
- Шлакоблочный участок;
- Участок вентиляции;
- База механизации;
- Складское хозяйство.

Ремонтный участок работает в цехах в условиях действующего производства. В сферу его деятельности входит ремонт подкрановых балок, колонн, устройство фундаментов под новое оборудование, восстановление изношенных деревянных покрытий и каменной кладки.

Участок капитального строительства возводит здание промышленных стоков на очистных сооружениях, пробеговые трассы, новые промышленные объекты. Работники участка специализируются на устройстве фундаментов большого объема – от 1000 кубометров и более.

Отделочный участок ведет кровельные фасадные работы, ремонтирует

бытовые и административные помещения в цехах. Применяется по желанию заказчика, как рядовая отделка, так и отделка европейского качества. При ремонтных и отделочных работах применяются новые технологии и материалы.

Бетонно-растворный узел способен производить до 50 кубометров бетона или раствора в час. В ассортименте БРУ – семь марок бетона на природных наполнителях, две марки раствора-стяжки, четыре марки раствора, известковый раствор.

Участок железобетонных изделий производит мелкогабаритные железобетонные изделия – плиты, перемычки, фундаментные блоки, шлакоблок. Произведена опытная партия газоблока, которая прошла необходимые исследования и испытания. Участок готовится перейти на производство этого более современного и востребованного материала. Имеется оборудование для выпуска тротуарной плитки.

Участок вентиляции производит полный цикл устройства вентиляции от разработки до внедрения инженерных систем, включая проектирование систем вентиляции и кондиционирования воздуха, продажу и поставку широкого спектра оборудования для вентиляции и кондиционирования, монтажные работы и сервисное обслуживание установленных систем. В месяц участок изготавливает и монтирует 1000-1500 квадратных метров вентиляционных систем.

База механизации включает в себя парк из 30 единиц машин и механизмов, гаражи, мастерские. У компании есть все необходимое для производства строительных и ремонтных работ: башенные краны, автокраны, экскаваторы, бетономесители, цементовозы и другая специальная техника, а также трактора, автомобили и т.д. Техника используется как на собственных объектах, так и для оказания услуг другим организациям и населению.

Складское хозяйство представляет собой обширную площадку на двух гектарах, оснащено крановым оборудованием для комплектации и складирования материалов. Наличие развитого складского хозяйства

позволяет компании принять и разместить большое количество необходимых материалов для развертывания масштабного строительства.

Далее проведем анализ технико-экономических показателей предприятия.

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели АО «РСКУ» за 2014-2016 года.

Таблица 1 – Техничко-экономические показатели АО «РСКУ»

Наименование	Ед.изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Реализация работ, услуг	тыс.руб.	337 056	1 170 143	1 232 411
<i>Собственные силы</i>	<i>тыс.руб.</i>	<i>128 145</i>	<i>146 923</i>	<i>128 890</i>
<i>Субподрядные организации</i>	<i>тыс.руб.</i>	<i>208 911</i>	<i>1 023 220</i>	<i>1 103 521</i>
Себестоимость работ, услуг	тыс.руб	322 803	1 111 241	1 196 241
Чистая прибыль	тыс.руб	11 402	47 122	28 936
Среднесписочная численность	чел.	249	265	267
<i>в том числе основных рабочих</i>	<i>чел.</i>	<i>136</i>	<i>118</i>	<i>119</i>
Фонд оплаты труда	тыс.руб.	59 333	71 806	81 530
Средняя заработная плата в месяц	руб.	19 857	22 581	25 446
Производительность на одного рабочего в месяц	тыс.руб.	79	104	90
Производительность на одного работающего в месяц	тыс.руб.	43	46	40
Рентабельность	%	4	4	2

Исходя из данных таблицы показатели за 2015 и 2016 гг., можно сравнить и сделать следующие выводы:

1) Реализация строительно-монтажных работ в 2016 г. увеличилась на 5%, в т.ч. силами субподрядных организаций на 8%. Но реализация строительно-монтажных работ собственными силами уменьшилась на 12%, частично это может быть связано с несвоевременным подписанием договоров и наличием незавершенного производства.

2) Себестоимость работ в 2016 г. увеличилась на 8% по сравнению с 2015 г.

3) Фонд оплаты труда в 2016 г. составил 81 530 тыс.руб. (в сравнении с 2015 г. увеличился на 14%), среднемесячная заработная плата составила 25 446 руб., что больше среднемесячной заработной платы в 2015 г. на 13%.

4) При этом производительность на одного рабочего и на работающего в месяц в 2016 г. уменьшилась на 13%.

5) Рентабельность за 2016 г. составила 2% - это низкий показатель. По оценкам экспертов, для нормальной работы рентабельность строительных организаций должна быть не меньше 10-15%. Также необходимо отметить, что в 2016 г. рентабельность АО «РСКУ» уменьшилась на 2% по сравнению с 2015 г. О снижении рентабельности также свидетельствует тот факт, что в 2016 г. произошел рост заработной платы при снижении производительности труда.

Итак, компания образована в 2011 г. на базе ремонтно-строительного корпуса УВЗ. Общий стаж работы на УВЗ составляет более 80 лет. АО «РСКУ» занимается строительством промышленных и жилых зданий, ремонтом производственных и бытовых помещений, производством и транспортировкой бетона. Основные объекты расположены на Уралвагонзаводе. Применяются новые технологии и материалы при строительстве фундаментов, устройстве полов, ремонте фасадов, крыш и помещений.

АО «РСКУ» производит: строительство промышленных и гражданских объектов; капитальные и аварийные ремонты; устройство инженерных систем; а также: организует строительство (выполнение функций генерального подрядчика); предоставляет автотранспорт и специальную технику; продает строительные материалы; изготавливает и монтирует вентиляционные системы.

На заводских очистных сооружениях ведется строительство здания очистки стоков. Собственными силами и с привлечением подрядных организаций АО «РСКУ» заканчивает строительство корпуса, включая сложные металлоконструкции крыши, переходных мостиков и эстакад,

монтаж внутренних систем, ванны для очистки стоков и установку оборудования. Важной составляющей работы организации является ремонт внутренних помещений производственных зданий. В традиционном для РСКУ виде работ на заводских цехах – ремонте кровли, произошли существенные изменения. Теперь применение кровельной мембраны «Коникур» дает гарантию сохранности поверхности крыши на 25 лет. По современной технологии уже отремонтирована кровля общей площадью одна тысяча квадратных метров. Заказчик высоко оценил качество работы строителей и сделал заявку на ремонт еще 16 тыс. квадратных метров кровли.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом АО «РСКУ»**

Для анализа системы управления персоналом АО «РСКУ» первым шагом изучим деятельность по функциям управления персоналом.

На рисунке 2 представлен состав отдела кадров, в котором работает три человека: начальник отдела кадров и инспекторы по кадрам.



Рис.2 – Схема организационной структуры управления  
отдела кадров АО «РСКУ»

Функции отдела кадров АО «РСКУ»:

– ведение кадрового делопроизводства;

- набор, отбор и оценка персонала;
- адаптация персонала;
- организация обучения и повышения квалификации персонала;
- доработка должностных инструкций в соответствии со штатным расписанием;
- подготовка документов, необходимых для назначения пенсий работникам, предоставление их в органы социального обеспечения;
- организация и ведение военно-учетной работы;
- подготовка материалов для предоставления работников к поощрениям и наградам;
- контроль за состоянием трудовой дисциплины в структурных подразделениях и соблюдением ими правил внутреннего трудового распорядка.

Источниками привлечения персонала в организации служат в основном внешние источники, такие как:

- размещение объявлений о вакансиях в СМИ («бегущая строка», газеты «Машиностроитель», «ВСЕМ.Рекламный вестник»);
- размещение объявлений о вакансиях в сети Интернет (сайт [rabota66.ru](http://rabota66.ru));
- кадровые агентства («Актур», «Персонал»);
- служба занятости.

Обязательными методами отбора персонала в организации являются: изучение резюме и анкет, телефонное интервью, структурированное интервью в отделе кадров, собеседование с непосредственным руководителем, в случае приема на руководящие должности – дополнительно собеседование с генеральным директором; проверка предоставленной документации, сбор и проверка рекомендаций. Проводится медицинский осмотр.

Адаптация персонала проводится на основании Положения об адаптации совместно с линейными руководителями новичка.

Мероприятия по адаптации:

1) знакомство работника с Обществом, порядком и условиями работы: история Общества; продукция и услуги; структура управления (включая имена ключевых руководителей); условия работы -рабочий график, отпуска и выходные; традиции, элементы корпоративной культуры, основные процедуры, существующие в Обществе и т.д.;

2) предоставление информации о подразделении и рабочем месте сотрудника: представление коллегам; объяснение распорядка работы; ознакомление с Положением об отделе; ознакомление с производственными функциями и особенностями работы отдела; ознакомление с документами, регламентирующими производственный процесс, знакомство с рабочим местом и т.п.;

3) взаимодействие с подразделениями компании: перечень отделов, с которыми придется взаимодействовать в процессе работы; технология взаимодействия между подразделениями – письменная или устная форма, документы и особенности их оформления, сроки; возможные сложности производственного процесса; механизмы решения проблем.

Планирование обучения и повышения квалификации ИТР и рабочих проводится руководителями структурных подразделений в целом на год с учетом: технического развития; внедрения новых материалов; новых технологических процессов и т.д.

В соответствии с расчетными потребностями в срок до 10 декабря руководителями структурных подразделений подается план на повышение квалификации персонала в отдел кадров с указанием конкретной профессии, разряда, вида обучения и ориентировочных сроков обучения на:

- подготовку вновь принятых работников (рабочих);
- переподготовку ИТР и рабочих (при переводе на другую должность);
- обучение смежным профессиям;
- повышение квалификации ИТР и рабочих.

Отдел кадров оформляет обучение в образовательных учреждениях только при наличии у них соответствующей государственной лицензии на право ведения образовательной деятельности.

Для проведения профессионально-технического обучения персонала на предприятии, связанного с производством, приказом генерального директора предприятия создается квалификационная комиссия. Председателем квалификационной комиссии назначается главный инженер.

В настоящее время в АО «РСКУ» организация и планирование деловой карьеры работников не ведется.

В настоящее время нормативно-методические документы по аттестации находятся на стадии разработки, в связи, с чем анализ планов-графиков и методов аттестации, оценка состава аттестационной комиссии, организации ее работы, изучение состава показателей и направлений аттестации работников, изучение состава документов (аттестационный лист и др.) не могут быть рассмотрены.

В основе оплаты труда рабочих АО РСКУ» лежит тарифная система, где тарифные ставки соответствуют квалификации работников. Тарифные сетки и рабочие графики устанавливаются штатным расписанием организации. В основе оплаты труда руководителей и специалистов окладная система.

Систем индивидуального стимулирования в Обществе не предусмотрено.

В организации создана служба охраны труда, которая подчиняется главному инженеру. Основные задачи службы охраны труда:

- 1) организация работы по обеспечению выполнения работниками требований охраны труда;
- 2) контроль за соблюдением законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, коллективного договора, соглашения по охране труда, других локальных нормативных правовых актов организации;
- 3) организация профилактической работы по предупреждению



производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами, а также работы по улучшению условий труда;

4) информирование и консультирование работников организации, в т.ч. ее руководителя, по вопросам охраны труда;

5) изучение и распространение передового опыта по охране труда, пропаганда вопросов охраны труда.

Полагающиеся работникам средства индивидуальной защиты: индивидуальные средства защиты работников. Назначение спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты - предотвращение или уменьшение воздействия на работающих опасных и вредных производственных факторов, а также защита от загрязнения.

Годовой бюджет службы управления персоналом формируется на основании годового плана работы службы управления персоналом и утверждается генеральным директором Общества. Для каждого месяца данный бюджет корректируется и создается оперативный бюджет.

Следующим шагом проанализируем основные кадровые показатели АО «РСКУ». Основой для анализа стали штатное расписание, кадровые приказы, личные карточки Т-2 и др. Информация для анализа представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Основные кадровые показатели АО «РСКУ»

Показатели	2014		2015		2016	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность (всего)	249	100	265	100	267	100
из них:						
– административно-управленческий персонал	25	10	30	11	30	11
– инженерно-технические работники	48	19	59	22	59	22
– служащие	40	16	58	22	59	22
– рабочие	136	55	118	45	119	45
Численность уволенных (всего)	19	-	23	-	26	-
Численность принятых на постоянную работу	35	-	25	-	26	-
Уровень текучести кадров, %	7,6		8,7		9,7	

Основываясь на данных таблицы 2, схематично представим данные о распределении персонала по категориям на рисунке 3 и динамику уровня текучести кадров на рисунке 4.

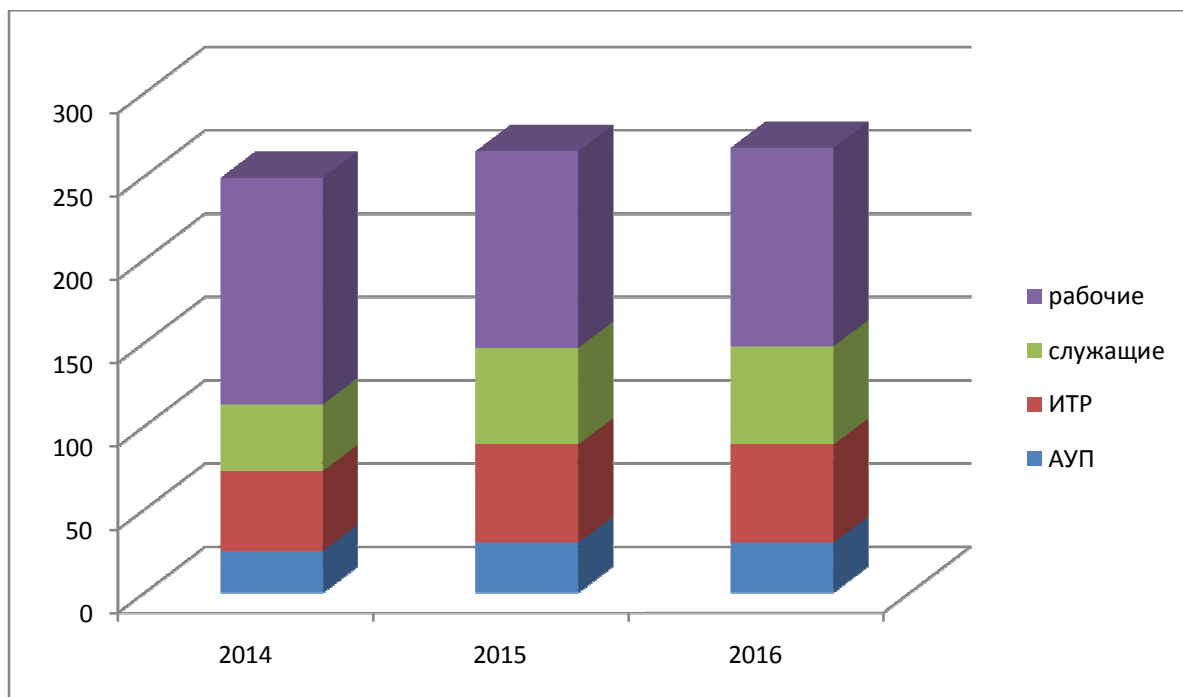


Рис. 3 – Распределение персонала АО «РСКУ» по категориям



Рис. 4 – Динамика уровня текучести кадров в АО «РСКУ»

По данным, представленным в таблице 2, на рисунках 3 и 4 можно сделать следующие выводы:

- по категориям персонала: численность АУП от общей численности персонала в 2016 г. составила 11%; ИТР – 22%, служащие – 22%, рабочие – 45%;

- общая численность персонала за период 2014-2016 гг. увеличилась на 18 чел. за счет категорий ИТР и служащих, при этом численность категории рабочих существенно снизилась на 17 чел. (на 10%);

- уровень текучести кадров, наблюдаемый в АО «РСКУ», существенно выше нормы (5% в год) и составляет 9,7% в 2016 г., при этом за последние 3 года он вырос на 2%, что является негативным показателем и указывает на наличие проблем в социальной подсистеме организации.

Качественная характеристика персонала характеризуется такими показателями как уровень образования, стаж работы, возраст сотрудников.

Представим в таблице 3 качественную структуру персонала АО «РСКУ».

Таблица 3 – Качественная структура персонала АО «РСКУ»

Показатели	2014	2015	2016	Отношение 2016 г. к 2014 г.
По уровню образования:				
– высшее профессиональное	113	147	148	+24%
– среднее специальное	126	115	115	-9%
– среднее общее	10	3	4	-60%
По стажу работы:				
до 1 года	11	12	12	+8%
1-5 лет	40	49	49	+23%
6-15 лет	86	91	92	+7%
16-25 лет	93	95	96	+3%
свыше 26 лет	19	18	18	+5%
По возрасту:				
18-25 лет	29	30	30	+3%
26-35 лет	84	93	94	+12%
36-45 лет	90	95	96	+7%
свыше 45 лет	46	47	47	+2%

Структура персонала АО «РСКУ» по уровню образования, по стажу работы, по возрасту схематично представлена на рисунках 5, 6, 7.

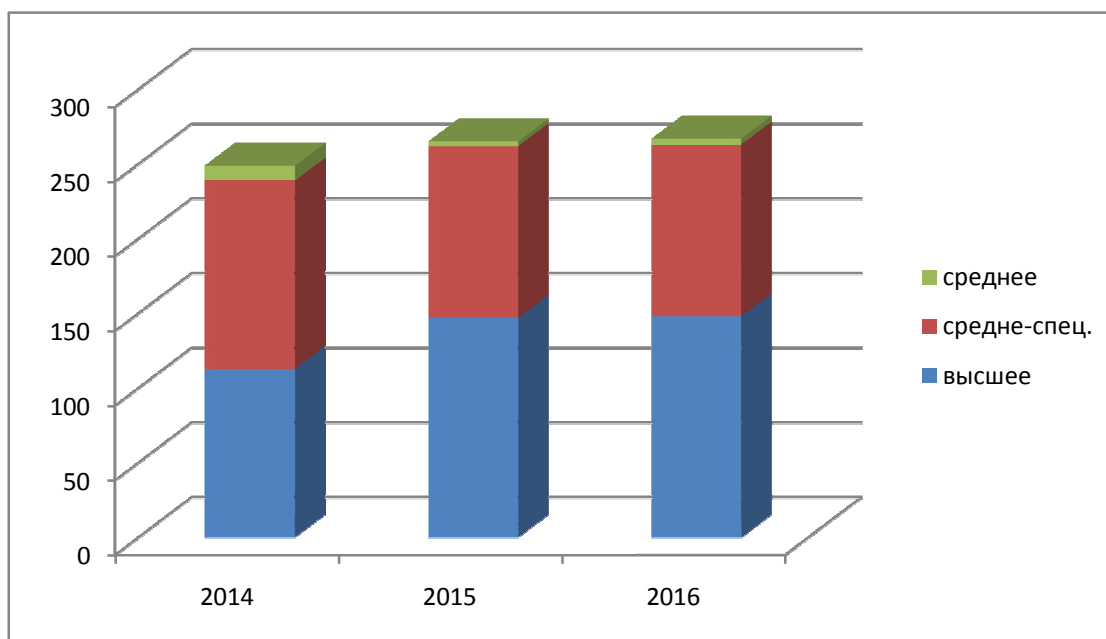


Рис. 5 – Структура персонала АО «РСКУ» по уровню образования

Исходя из диаграммы, можно выделить три основных сегмента: 55% сотрудников имеют высшее профессиональное образование, что является достаточно хорошим показателем, 43% сотрудников имеют среднее специальное образование, 2% сотрудников имеют среднее общее образование.

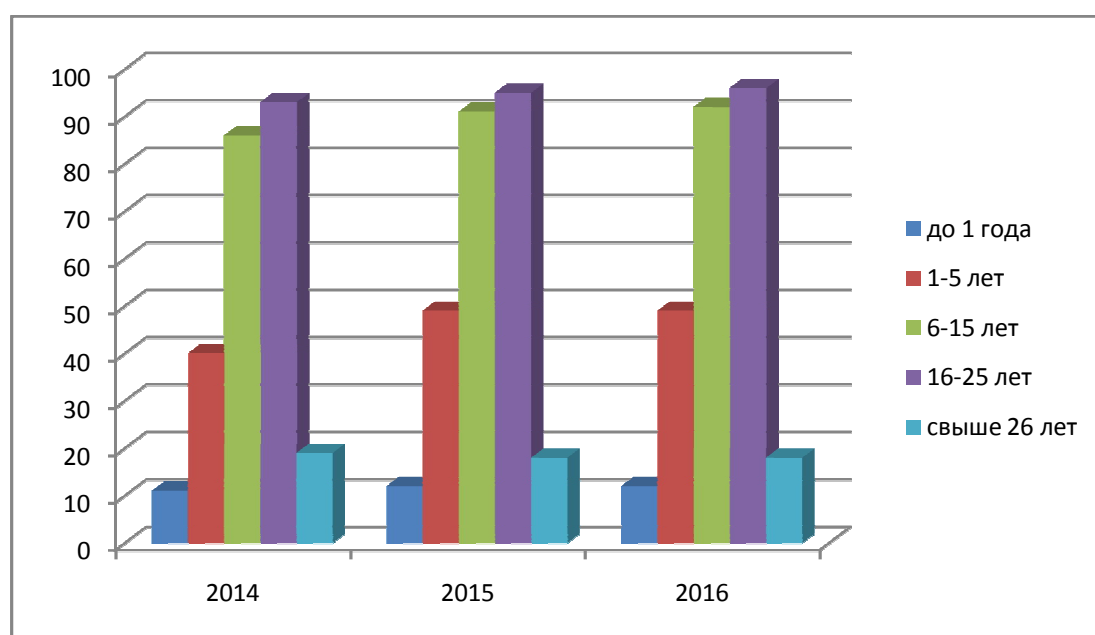


Рис. 6 – Структура персонала АО «РСКУ» по стажу работы

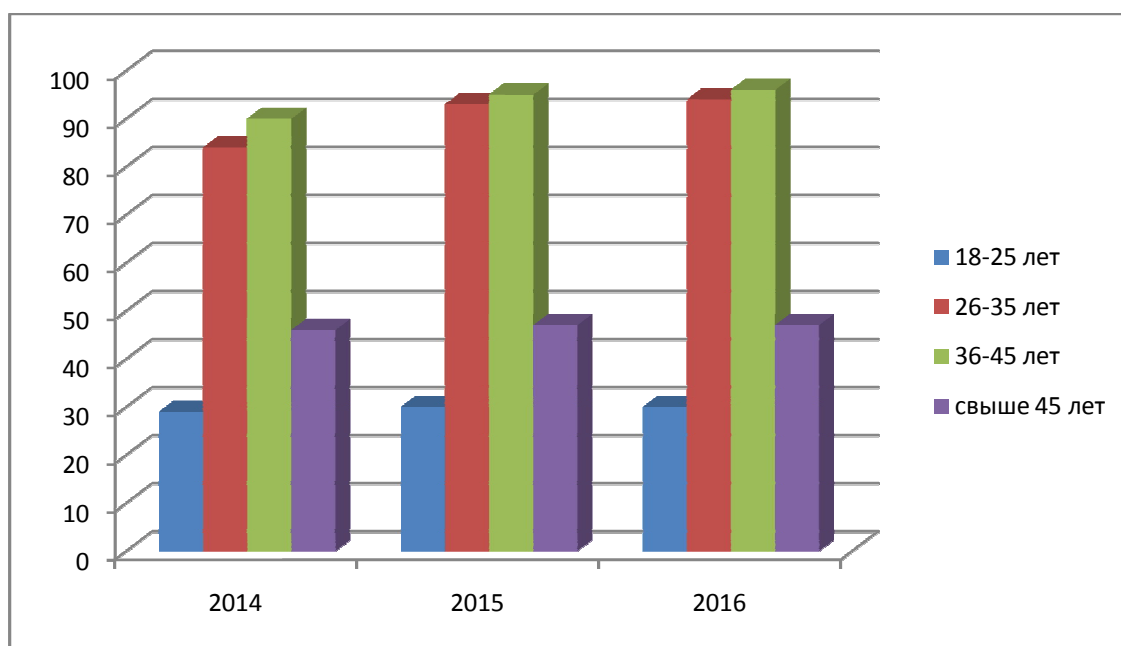


Рис. 7 – Структура персонала АО «РСКУ» по возрасту

По данным таблицы 3 и представленных диаграмм можно сделать следующие выводы об особенностях качественной структуры персонала АО «РСКУ»:

- 36% работников имеют стаж работы 16-25 лет, 34% – 6-15 лет, 7% свыше 26 лет, 18% имеют стаж 1-5 лет; наименьший удельный вес (3%) – до 1 года;

- наибольшая часть коллектива (71%) имеет возраст от 26 до 45 лет, 11% сотрудников в возрасте 18-25 лет, 18% – свыше 45 лет.

Таким образом, коллектив АО «РСКУ» характеризуется достаточно хорошими показателями по уровню образования, однако такой показатель как уровень текучести кадров указывает на наличие проблем в социальной подсистеме, т.к. выше нормы.

На сегодняшний день одним из перспективных и актуальных вопросов системы управления персоналом АО «РСКУ» является формирование кадрового резерва.

### **1.3. Анализ деятельности по формированию кадрового резерва АО «РСКУ»**

Рассмотрим основные теоретические аспекты по теме исследования.

По определению, авторов Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, «кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающим требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку» [51, С. 202].

Как подчеркивает А.Я. Кибанов, «наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления» [53, С.446].

«Кадровый резерв готовится на ключевые позиции стратегически важных подразделений компании, т.е. если подразделение является ключевым (стратегическим, приносящим прибыль), а также, если оперативно «закрыть» позицию сложно в силу специфики производства, дефицита на рынке труда. Если же «открытость» вакансии увеличивает риск снижения эффективности производства, то такая позиция считается критичной и требует самого пристального внимания» [52, С.381]. Из этого следует, что нужно оценить должности, которые будут основными и в первую очередь обеспечить их резервом.

Для замещения вновь возникающих управленческих вакансий, в современной практике предприятий кадровый резерв рассматривается в качестве технологии, предполагающей специализированный отбор

работников организации и их последующее профессиональное развитие и обучение.

Таким образом, суть кадрового резерва: обеспечение стабильного функционирования компании при ротации или увольнения работников, а также направление деятельности по профессиональному развитию персонала на достижение стратегических целей и задач компании. Смысл данного процесса заключается в том, что движение персонала в компании не должно быть беспорядочным, наоборот, оно должно быть предельнопредсказуемым, предполагающим, вписывающимся в общийплан развития организации и росту ее кадрового потенциала.

Проведем анализ деятельности АО «РСКУ» по формированию кадрового резерва. В исследуемой организации в рамках деятельности по формированию кадрового резерва выполняются следующие работы:

- составляется годовой план обучения;
- проводится аттестация сотрудников.

Далее выявим проблемы по данному направлению.

Во-первых, анализ локальных нормативно-правовых актов организации показал, что отсутствуют регламентирующие документы, локальные нормативно-правовые акты по формированию кадрового резерва, а именно: нет Положения о формировании кадрового резерва.

Анализ должностных инструкций показал, что функция формирования кадрового резерва структурно не закреплена, поскольку в должностных инструкциях эта обязанность не прописана.

Во-вторых, в АО «РСКУ» отсутствует система и деятельность по формированию кадрового резерва, что подтверждается следующей практикой:

1) работа с кадровым резервом ведется эпизодически, не на постоянной основе. Проблемой формирования кадрового резерва приступают заниматься только в случае появления вакансий, либо организационных, структурных изменений в компании. Данный способ имеет цель заполнения конкретной

вакансии «здесь и сейчас», четко определен во времени, кандидаты могут быть как внешними, так и внутренними. Несовершенство этого способа заключается в повышении текучести кадров, сложность в подборе подходящего по всем параметрам кандидата, денежные и временные затраты на набор, отбор и адаптацию кандидата, снижение сотрудников, стремящихся занять возникшую вакансию;

2) не определен комплекс методов деловой оценки персонала (например, при включении сотрудника в кадровый резерв);

3) отсутствуют разработанные четкие требования, предъявляемые к резервистам;

4) отсутствует планомерная продуманная программа отбора, обучения и итоговой оценки резервистов;

5) не предусмотрена мотивация участия руководителей подразделений в работе над кадровым резервом.

Вместе с тем работа по формированию кадрового резерва эффективна в том случае, когда применяется комплексный подход.

В организации шесть человек из числа руководителей достигла предпенсионного возраста, поэтому в будущем понадобится замещение этих вакансий. В свою очередь, набор и отбор руководящего персонала в АО «РСКУ» проводится с привлечением кадрового агентства, стоимость услуг которых достаточно высока. Альтернативой привлечению кадрового агентства наряду с достижением предпенсионного возраста ряда руководителей и необходимостью в дальнейшем замещении этих позиций как раз и является формирование кадрового резерва. Подготовка резервистов позволит им получить необходимую квалификацию до ухода на пенсию руководителей, которых нужно будет заместить.

За период 2014-2016 гг. уволилось 4 сотрудника из числа руководителей. Среднее время закрытия вакансий этого уровня составило 4-5 месяцев. При этом во всех случаях набор, отбор был проведен силами кадрового агентства.



Таким образом, в АО «РСКУ» выявлено несвоевременное замещение вакансий по должностям руководителей.

Р.В. Мартанус приводит данные о том, что «работники при переводе на новую должность дают выработку 80%, а вновь принятые на первоначальном этапе только 20% (процесс адаптации, знакомство с предприятием, его культурой, правилами, коллективом)» [37, С.106].

Отсюда можно сделать вывод о существенных затратах предприятия в случае, когда не разработана программа формирования кадрового резерва.

Когда в компании увольняется сотрудник, инспектор по кадрам при оформлении увольнения уточняет причину ухода. Анализ причин увольнений сотрудников организации за последние 3 года представлен в таблице 4. Выявил, что большинство уволившихся работников (78%) не видело возможностей карьерного продвижения.

Таблица 4 – Анализ причин увольнений персонала

№ п/п	Причина увольнения	2014 г.	2015 г.	2016 г.	% от общего числа уволенных
<b>Численность уволенных (всего):</b>		<b>19</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
1	Отсутствие перспектив в карьере	5	9	8	32
2	Нет возможности продвижения	4	8	7	28
3	Достиг «потолка» проф.развития	1	-	2	4
4	Неясные карьерные перспективы в организации	5	3	4	18
5	Пригласили на вышестоящую должность с переездом в другой город	1	-	2	4,5
6	Высокая интенсивность труда, не устраивает график работы	-	1	-	1,5
7	Получил высшее образование и нашел работу по специальности	-	-	1	1,5
8	Нашел более интересную работу	1	-	-	1,5
9	Нашел работу с большим уровнем заработной платы	2	1	2	7
10	Несправедливая оплата труда	-	1	-	1,5

Как видим по данным таблицы 4, большая часть сотрудников причинами увольнений назвала отсутствие перспектив в карьере (32%), отсутствие возможностей продвижения (28%), неясные карьерные

перспективы (18%), т.е. по причинам, относящимся к отсутствию карьерного роста, за последние 3 года уволилось 78% от числа всех уволившихся.

Следовательно, система управления персоналом АО «РСКУ» недостаточно эффективна по большей части из-за отсутствия кадрового резерва.

Причины увольнений работников АО «РСКУ» схематично представим на рисунке 8.



Рис. 8– Причины увольнений работников

Таким образом, работники, нацеленные на карьерный рост, увольняются по причине отсутствия перспектив продвижения. Для сотрудников в организации отсутствует в будущем карьерный рост, а ведь карьера – это важный мотиватор для целеустремленных работников, которые стремятся реализовать свой собственный профессиональный и личностный потенциал. Как видим, в АО «РСКУ» для работников не задействован мотив карьерного роста.

Кроме того, в связи с тем, что рынок труда на сегодняшний день является довольно не стабильным, и испытывает дефицит высококвалифицированных и узкопрофильных специалистов, то наиболее эффективным и актуальным становится деятельность по формированию кадрового резерва.

Учитывая дефицит на рынке труда, высококвалифицированных рабочих, в области строительства, в перспективе руководство может столкнуться с проблемой недостатка персонала.

По результатам проведенного анализа деятельности по формированию кадрового резерва АО «РСКУ» мы можем сделать вывод о том, что работа по формированию кадрового резерва имеет следующие положительные моменты:

- уже есть понимание и поддержка идеи формирования кадрового резерва среди высшего руководства предприятия;
- выделяется отдельная статья в бюджете, направленная на обучение сотрудников.

Выявлены следующие проблемы, которые значительно снижают эффективность работы по данному направлению:

- 1) отсутствуют регламентирующие документы, формализующие порядок формирования кадрового резерва;
- 2) функция формирования кадрового резерва структурно не закреплена;
- 3) отсутствует система и деятельность по формированию кадрового резерва.

В АО «РСКУ» деятельность по формированию кадрового резерва не эффективна, отсутствует работа по планированию, организации и контролю по данному направлению, что в итоге негативно сказывается на кадровых показателях и эффективности системы управления персоналом. В связи с этим, поскольку отсутствует программа формирования кадрового резерва, необходимо ее разработать.

## **Выводы по 1 главе**

АО «РСКУ» занимается строительством промышленных и жилых зданий, ремонтом производственных и бытовых помещений, производством и транспортировкой бетона.

Коллектив АО «РСКУ» характеризуется достаточно хорошими показателями по уровню образования, однако такой показатель как уровень текучести кадров указывает на наличие проблем в социальной подсистеме, т.к. выше нормы.

Система управления персоналом АО «РСКУ» недостаточно эффективна, большую роль в чем играет отсутствие кадрового резерва.

По результатам проведенного анализа деятельности по формированию кадрового резерва АО «РСКУ» мы можем сделать вывод о том, что работа по формированию кадрового резерва на данный момент находится в самой начальной стадии, и имеет следующие положительные моменты:

- уже есть понимание и поддержка идеи формирования кадрового резерва среди высшего руководства предприятия;
- выделяется отдельная статья в бюджете, направленная на обучение сотрудников.

Выявлены следующие проблемы, которые значительно снижают эффективность работы по данному направлению:

- 1) отсутствуют регламентирующие документы, формализующие порядок формирования кадрового резерва;
- 2) функция формирования кадрового резерва структурно не закреплена;
- 3) отсутствует система и деятельность по формированию кадрового резерва.

В АО «РСКУ» деятельность по формированию кадрового резерва не эффективна, отсутствует работа по планированию, организации и контролю

по данному направлению, что в итоге негативно сказывается на кадровых показателях и эффективности системы управления персоналом. В связи с этим, поскольку отсутствует программа формирования кадрового резерва, необходимо ее разработать.

!

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА АО «РСКУ»**

### **2.1. Мероприятия по разработке программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ»**

По результатам исследования, в АО «РСКУ» отсутствует деятельность по формированию кадрового резерва, для решения этой проблемы предлагаем программу формирования кадрового резерва.

Согласно определению, данному в толковом словаре русского языка С.И. Ожегова, программа – это «план деятельности, работ, изложение содержания и цели деятельности» [39, С. 607]. Данная программа – это научно обоснованное содержание и план управленческой деятельности руководителя по созданию условий для максимальной реализации потенциала каждого работника, обеспечивающий достижение целей организации.

Цель программы сформировать кадровый резерв в АО «РСКУ». Программа состоит из трех этапов: подготовительный, основной, заключительный. В таблице 5 представлена разработанная нами программа формирования кадрового резерва АО «РСКУ» с учетом решения выявленных проблем.

В зависимости от принципов формирования кадрового резерва для АО «РСКУ» мы считаем оптимальным «целевой кадровый резерв», т.е. тип резерва, в котором количество кандидатов четко соответствует количеству вакансий (для замещения определенной вакансии выбирается конкретный кандидат, который проходит специальное обучение и подготовку). Такой принцип формирования кадрового резерва сократит, временные и материальные затраты на обучение и развитие резервистов.

Таблица 5 – Программа формирования кадрового резерва АО «РСКУ»

Этапы	Проблема	Мероприятия	Документ / Форма представления	Ответственные	Сроки	Цели / Ожидаемые конечные результаты	Затраты, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Подготовительный	Отсутствие необходимых документов, формализующих порядок формирования кадрового резерва	Разработка Положения о формировании кадрового резерва АО «РСКУ».	Положение о формировании кадрового резерва АО «РСКУ».	Генеральный директор. Начальник юридического отдела. Начальник отдела кадров	Январь - февраль 2018 г.	Наличие локального нормативно-правового акта, регламентирующего процесс формирования кадрового резерва. Четкая регламентация и формализованность порядка формирования кадрового резерва	2500
		Создание приказа о формировании на предприятии кадрового резерва.	Приказ о формировании кадрового резерва.				
Основной	Функция формирования кадрового резерва структурно не закреплена	Внесение дополнений в должностные инструкции. Ознакомление работников с новыми должностными инструкциями.	Доработанные должностные инструкции	Начальник юридического отдела. Начальник отдела кадров	Март 2018 г.	Структурно закрепление функции формирования кадрового резерва за ответственными лицами	1500
		Утверждение списка резервистов.	Список резервистов.	Начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений	Июнь - октябрь 2018 г.	Создание списка резервистов.	

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Основной	Отсутствует система и деятельность по формированию кадрового резерва	Разработка технологии формирования резерва и работы с ним.	Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв.	Начальник юридического отдела. Начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений	Апрель - июнь 2018 г.	Четкая регламентация и формализованность системы формирования кадрового резерва.	11000
		Определение ключевых должностей.					
		Расчет численности резерва кадров.					
		Создание профиля должности.				Открытость и прозрачность системы кадрового резерва.	
		Формализация критериев отбора в резерв.				Объективность и учет всех возможных факторов при зачислении в кадровый резерв и при назначении на вакантную должность.	
		Разработка и утверждение процедур оценки кандидатов.	Сводные результаты оценки кандидатов.	Начальник юридического отдела. Начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений	Июнь - октябрь 2018 г.	Четкая регламентация и формализованность системы формирования кадрового резерва. Создание технологии формирования кадрового резерва.	5500



Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Основной	Отсутствует система и деятельность по формированию кадрового резерва	Анализ документации для отбора потенциальных резервистов.	Сводные результаты оценки кандидатов.	Начальник юридического отдела. Начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений	Июнь - октябрь 2018 г.	Четкая регламентация и формализованность системы формирования кадрового резерва. Создание технологии формирования кадрового резерва.	1000
		Разработка программ мотивации руководителей для их участия в сопровождении обучения резервистов.	Изменения в Положение об оплате труда и материальному стимулированию работников АО «РСКУ»	Генеральный директор. Начальник юридического отдела. Начальник отдела кадров	Июнь - октябрь 2018 г.	Снижение сопротивления персонала изменениям. Вовлечение руководителей в обучающий процесс. Наличие мотивации у руководящего состава по подготовке резервистов.	1000
		Назначение наставников, кураторов для резервистов.					1000
		Разработка индивидуальных планов развития резервистов	Индивидуальный план развития	Начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений	Декабрь 2018 г. - апрель 2019 г.	Соответствие отбираемых кандидатов требованиям к должности. Регулярность и систематичность проведения процедуры обучения и развития кадрового резерва.	2000

Окончание таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Основной	Отсутствует система и деятельность по формированию кадрового резерва	Обеспечение обратной связи резервисту	Беседа с сотрудником, состоящем в резерве	Начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений	Регулярно (1 раз в 3-4 месяца)	Информированность сотрудника, который числится в кадровом резерве. Соблюдение принципа открытости.	1000
		Анализ состава кадрового резерва, при необходимости корректировка.	Аналитическая справка по итогам года	Начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений	В конце календарного года	Обеспечение контроля эффективности кадрового резерва	1000
Заключительный	Отсутствует система и деятельность по формированию кадрового резерва	Анализ деятельности резервистов.	Аналитическая справка по итогам года	Начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений	В конце календарного года	Обеспечение контроля эффективности кадрового резерва	2000
Всего:							29500

Тип кадрового резерва, рекомендуемый для АО «РСКУ» - резерв «функционирования», т.е. основной задачей организации является не расширение (не выход на новые рынки), а формирование стабильного состава, сильного резерва управленческих кадров. Это управленческий резерв, готовящийся для замещения конкретных должностей в перспективе от 1 до 3 лет. В его состав могут входить работники, еще не обладающие необходимым набором компетенции, но получающие их посредством обучения. Отличительные особенности: высокий потенциал к развитию, хорошие результаты текущей деятельности, ярко выраженная профессиональная специализация.

*Цели программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ»:*

- 1) развитие кадрового потенциала АО «РСКУ»;
- 2) наличие как подготовленных, так и готовых резервистов на ключевых должностях в существующей структуре организации и проектах;
- 3) развитие и удержание ключевых сотрудников;
- 4) увеличение уровня подбора и расстановки кадров, умеющих продуктивно работать в нынешних условиях;
- 5) создание реальной возможности профессионального развития и карьерного роста работникам;
- 6) своевременное и на должном уровне укомплектование высвобождающихся и вновь вводимых должностей;
- 7) уменьшение периода адаптации в должности вновь назначаемых работников.

*Задачи кадрового резерва АО «РСКУ»:*

- 1) своевременное заполнение возникающих вакансий внутренними работниками компании;
- 2) формирование системы преемственности и стабильности управления организацией;
- 3) гарантия назначения на управленческие вакансии высокопрофессиональных подготовленных кандидатов;

4) предоставление профессионального обучения и повышения квалификации резервистов. Предоставление возможности накопления профессионального опыта для замещения вакантной должности;

5) снижение количества случайных ошибок и рисков в системе управления персоналом.

Планируемый результат программы – совершенствование социальной подсистемы организации за счет формирования кадрового резерва, обеспечивающего обучение, повышение квалификации и развитие карьеры персонала, повышение эффективности деятельности отдела персонала.

Формирование кадрового резерва требует проработки, в первую очередь, трех организационных элементов:

- 1) структурное закрепление функции формирования кадрового резерва;
- 2) технология процесса формирования кадрового резерва;
- 3) информационное обеспечение этого процесса.

Вся процедура формирования кадрового резерва должна быть четко прописана, и согласованна с руководителем организации.

Далее рассмотрим входящие в программу формирования кадрового резерва конкретные мероприятия.

Необходимо разработать Положение о формировании кадрового резерва АО «РСКУ». В должностные инструкции лиц, ответственных за формирование кадрового резерва внести дополнения, тем самым структурно закрепив данную функцию управления персоналом. С новыми должностными обязанностями работников необходимо обязательно ознакомить.

Общее руководство подготовки и выполнения программы формирования кадрового резерва необходимо поручить начальнику отдела кадров. Организационно-методические функции- инспекторам по кадрам.

Руководителей подразделений привлекать к проблеме, относящейся к анализу в потребности резерва, а также к созданию списка резерва.

Формирование кадрового резерва необходимо вести непрерывно, последовательно с учетом стратегии продвижения предприятия, с применением соответствующих методов.

Источниками формирования кадрового резерва будут:

- квалифицированные специалисты;
- заместители руководителей подразделений;
- руководители низового уровня;
- дипломированные специалисты, которые работают на производстве в качестве рабочих.

Отбор в состав кадрового резерва будет осуществляться по следующему алгоритму:

1) определяется список критически важных должностей, на замещение которых претендует кандидат или которые необходимо заполнить;

2) с руководителями подразделений, отделов согласуется список кандидатов в кадровый резерв с указанием планируемого срока их готовности к замещению критически важной должности;

3) одобренный руководителями подразделений список перспективных сотрудников и критически важных должностей согласуется с генеральным директором. Формируется ранжированный список кандидатов.

От кандидатов должны быть получены согласия на предоставление и обработку персональных данных с целью рассмотрения их в кадровый резерв.

Для создания списка потенциальных резервистов рекомендовано применять методы:

- анализ документации (автобиографий, характеристик, личных карточек по форме Т-2, отчетов и др.);
- проведение бесед для сбора требуемых сведений;
- изучение поступков сотрудников в разных ситуациях;
- анализ результатов трудовой деятельности работников.

Далее осуществляется комплекс оценочных мероприятий непосредственно с кандидатами в кадровый резерв. Они включают: индивидуальное интервьюирование, анализ результатов трудовой деятельности и обратную связь с кандидатом с целью проведения индивидуальной работы и определения вспомогательно развиваемых компетенций сотрудника.

По итогам процедуры отбора определяются индивидуальные области развития кандидатов, их потенциал, составляется индивидуальный план развития. В результате комплекса отборочных мероприятий кандидаты направляются на обучение и повышение квалификации.

В результате выполненного отбора определяются дополнительные характеристики кандидатов: возрастной состав, сроки готовности, подразделение, направившее в резерв. Выявленные характеристики кадрового резерва используются при формировании программ тренингов, определении продолжительности обучения и набора развиваемых компетенций.

Профессиональное обучение может выполняться под руководством непосредственного начальника, в виде стажировки или курсов повышения квалификации.

Планы обучения нужно составлять индивидуально, конкретно для каждого резервиста и описывать реальные этапы карьерного роста. Важно давать возможность резервисту исполнять обязанности той должности, которую в перспективе он должен занять, т.е. все полномочия, право участия в совещании, ведение проектов и др. Резервист должен понять и прочувствовать всю специфику перспективной должности.

Оценка готовности резервиста проводится два раза в год на основании мониторинга выполнения мероприятий (развивающих действий), включенных в ИПР. При этом каждое развивающее действие должно иметь свой вес, например, исполнение обязанностей/дублирование функций руководителя – 40%; проектная деятельность – 10-20%; прочие развивающие

действия – 10%; обязательное обучение – 10%. Для каждого развивающего действия определены критерии оценки качества и последовательность расчета суммарного веса в ИПР. Сопоставление суммарного процента по ИПР с уровнем готовности резервиста выглядит таким образом: 71-99% - высокий уровень готовности; 50-70% - средний уровень готовности; менее 50% - низкий уровень готовности.

После успешной подготовки сотрудник остается на своем рабочем месте, но будет числиться в составе кадрового резерва предприятия до открытия вакансии. Назначение на руководящие должности должно производиться только из кадрового резерва, это должно быть закреплено документально и поддерживаться политикой руководства.

В результате реализации данной программы мы планируем достичь следующих результатов:

- 1) удовлетворение потребностей персонала в развитии и карьерном росте;
- 2) высокая удовлетворенность трудом;
- 3) улучшение динамики показателей движения персонала за счет снижения уровня текучести кадров;
- 4) снижение первоначальных издержек, связанных с вводным обучением новичков;
- 5) развитие у сотрудников заинтересованности к делам организации, организационном развитии;
- 6) повышение трудовых результатов «старых» сотрудников за счет увеличения их вовлеченности в деятельность компании.

При формировании кадрового резерва возможны риски, как для организации, так и для резервистов, которые вовремя нужно минимизировать.

Возможные риски и сложности при формировании кадрового резерва представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Возможные риски программы формирования кадрового резерва

Риски для организации	Риски для резервиста
Неверно выбранный резервист	Выдвижение резервиста без его ведома и желания
Цели руководства не совпадают с целями резервиста	Участие в кадровом резерве для уверенности в завтрашнем дне
Отсутствие жесткого контроля за развитием резервиста	Ощущение превосходства над другими сотрудниками, возникновение трудности в управлении данным резервистом
Содержание в резерве слишком долго	Изменение целей резервиста при длительном нахождении в кадровом резерве

Необходимо обязательно объяснить сотрудникам программу формирования кадрового резерва с ее сутью и целями создания. Рассказать о всех преимуществах, описать перспективы, чтобы избежать возможные сопротивления к изменениям.

Существует проблема, которая возможна при создании кадрового резерва, - не все руководители захотят принимать участие в этой процедуре. Они могут сослаться на сильную занятость, обучением подчиненных им некогда заниматься, в свою очередь и у подчиненных нет на это время. Руководитель компании не готов терять грамотных профессионалов в своем деле, потому что при их повышении ему будет необходимо найти им замену. Ответственный за формирование кадрового резерва обязан убедить таких менеджеров, объяснив тем, что сотрудники с высокой дееспособностью могут уволиться из организации, если не способствовать их продвижению.

Возможно и такая проблема: у сотрудников, не вошедших в кадровый резерв, отрицательное отношение к резервистам. Руководители должны объяснить недовольным сотрудникам, что у них есть шанс войти в кадровый резерв, если повысят трудовые показатели. Недостаточно быть в кадровом резерве – необходимо достичь положительных результатов в профессиональном развитии. По итогам года регулярной оценки возможно исключение работника из кадрового резерва, а на его место определение другого более энергичного кандидата.



Огромную роль в обучении и продвижении сотрудника играет обратная связь от непосредственного руководителя, ответственного за данное направление. Сотрудник должен понимать, на каком этапе развития он находится, получать информацию о собственных недоработках и перспективных возможностях. Индивидуальная работа, частые встречи и консультации с курирующим наставником необходимы для сотрудников. Плюсом будут регулярные встречи по обмену опытом, организовать так называемый клуб кадрового резерва, где сотрудники могли бы поделиться впечатлениями и успехами, проконсультироваться и обменяться опытом.

Продолжительность обучения и развития сотрудника до перевода на резервируемую должность, необходимо регламентировать внутренними нормативными документами и будет зависеть от должности или рекомендаций относительно каждого отдельного сотрудника.

В конце каждого календарного года состав резерва необходимо анализировать и корректировать в ходе ежегодной оценки расстановки управляющих и специалистов, а также анализа их деятельности.

Необходимо оценивать работу каждого кандидата, который находится в кадровом резерве, за прошедший календарный год, по итогам принимать решение о дальнейшем его нахождении в составе резерва либо об исключении из него. По результатам анализа составляется характеристика на каждого резервиста и оценивается его возможность для дальнейшего карьерного роста. Вместе с этим оцениваются новые кандидаты в резерв.

Разработанная программа формирования кадрового резерва позволит значительно повысить эффективность работы персонала, обеспечить преемственность знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ»**

Рассмотрим нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ».

Из источников права практика черпает сведения о юридических нормах, их содержании и действиях.

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Трудовое право России формируется из значительного количества правовых норм: законов, указов, постановлений правительства, всевозможных ведомственных актов и внутриорганизационных актов локального регулирования. Все они в различной степени определяют поведение людей в процессе труда и регулируют общественные отношения, составляющие предмет трудового права.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Учитывая важность формирования кадрового резерва, необходимо ознакомиться с нормативно-правовыми источниками, обеспечивающими этот процесс.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, - в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в

российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения.

Нормативно-правовые основания разработки программы формирования кадрового резерва в АО «РСКУ»:

1. Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72).

Основополагающим источником российского права в целом, в т.ч. и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства.

На федеральном уровне основными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, является Трудовой кодекс РФ.

ТК РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права.

К подзаконным нормативным актам относятся:

- 1) указы и распоряжения Президента РФ;
- 2) постановления правительства РФ;
- 3) нормативные акты Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств;
- 4) акты органов местного самоуправления;
- 5) локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Постановления Правительства РФ как источники трудового права издаются во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов Президента РФ. Они представляют собой акты

исполнительной власти РФ, носящие подзаконный характер. В юридической иерархии источников права постановления правительства стоят вслед за законами РФ и указами президента нормативного значения.

Формирование кадрового резерва тесно связано с функцией обучения, повышения квалификации персонала. Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

В российском трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды профессионального обучения работников:

- подготовка новых работников;
- переподготовка (переобучение);
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

Основой кадрового резерва является дальнейшее карьерное продвижение сотрудника.

2. На региональном уровне основными нормативными документами, обеспечивающими формирование кадрового резерва, являются законы Свердловской области.

3. Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут быть в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений.

Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка.

Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности.

С целью регулирования процесса формирования кадрового резерва в организациях разрабатываются также:

- Положение о формировании кадрового резерва;
- Положение о наставничестве;
- Программы обучения и развития.

Приказ о формировании кадрового резерва в АО «РСКУ» представлен в Приложении 2.

Положение о кадровом резерве – основной документ, который будет регламентировать процесс формирования кадрового резерва (программу) АО «РСКУ». Его проект разработан и представлен в Приложении 3. Данный документ определяет основные принципы и порядок формирования кадрового резерва в АО «РСКУ».

Кроме того, нами запланировано внесение дополнений в должностные инструкции ответственных за формирование кадрового резерва должностных лиц в целях структурного закрепления данной функции, согласно Положению.

С новыми, измененными должностными инструкциями сотрудников необходимо ознакомить под роспись.

При назначении резервиста (стажера) и наставника (руководителя стажировки), их обязанности необходимо внести в должностные инструкции сотрудников АО «РСКУ». В таблице 7 перечислим эти обязанности.

Таблица 7 – Обязанности стажера и руководителя стажировки

Обязанности стажера	Обязанности руководителя стажировки
<p>Положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки.</p> <p>На каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы.</p> <p>Выполнять замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями.</p> <p>Вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материальных ресурсов.</p>	<p>Знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, Положением о подразделении.</p> <p>Разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению.</p> <p>Выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом.</p> <p>Выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.</p> <p>Способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства.</p>
<p>Своевременно и высококачественно пройти запланированное теоретическое обучение.</p> <p>Составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и предложения по совершенствованию организации производства и управления.</p> <p>Соблюдать лично и обеспечить выполнение подчиненными правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, трудовой и производственной дисциплины</p>	<p>Изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней.</p> <p>Подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять в соответствующее подразделение управления персоналом.</p> <p>Готовить годовой отчет для представления в аттестационную комиссию.</p>

Таким образом, нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» состоит из документов федерального, регионального и организационного уровней. Ключевыми, требующими детальной проработки, являются локальные нормативно-правовые акты, разрабатываемые непосредственно на предприятии. В этой связи нами подготовлены проекты этих документов (приказ о формировании кадрового резерва, Положение о кадровом резерве).

### **2.3. Социально-экономическая эффективность программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ»**

Теперь рассмотрим вопрос социально-экономической эффективности программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ».

Успех организации в достижении своих целей возможен при обеспечении эффективности ее менеджмента.

Главным требованием существования и постоянному успеху фирмы в рыночной среде является эффективность управленческой деятельности. Поэтому следует уделять пристальное внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, обладающей весомое практическое значение для организации.

Эффективность относится к главнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто применяется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности.

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление ориентировано как на экономические, так и социальные цели. Поэтому в основу положена двойная группа целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Начальным этапом является: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Проведем расчет затрат на программу формирования кадрового резерва АО «РСКУ», представленный в таблице 8. Затраты на программу формирования кадрового резерва составят 29500 руб.

Таблица 8 – Затраты на программу формирования кадрового резерва

Мероприятия	Категория затрат	Сумма затрат, руб.
Разработка Положения о формировании кадрового резерва АО «РСКУ».	Рабочее время ответственных лиц	2000
Создание приказа о формировании на предприятии кадрового резерва.	Канц.товары	500
Внесение дополнений в должностные инструкции.	Рабочее время ответственных лиц	1000
Ознакомление работников с новыми должностными инструкциями.	Канц.товары	500
Разработка технологии формирования резерва и работы с ним. Определение ключевых должностей.	Рабочее время ответственных лиц	10500
Расчет численности резерва кадров. Создание профиля должности. Формализация критериев отбора в резерв.	Канц.товары	500
Разработка и утверждение процедур оценки кандидатов.	Рабочее время ответственных лиц	6500
Анализ документации для отбора потенциальных резервистов.		
Утверждение списка резервистов.		
Разработка программ мотивации руководителей для их участия в сопровождении обучения резервистов. Назначение наставников, кураторов для резервистов.	Рабочее время ответственных лиц	1500
	Канц.товары	500
Разработка индивидуальных планов развития резервистов	Рабочее время ответственных лиц	1500
	Канц.товары	500
Обеспечение обратной связи резервисту	Рабочее время ответственных лиц	1000
Анализ состава кадрового резерва, при необходимости корректировка.	Рабочее время ответственных лиц	2500
Анализ деятельности резервистов.	Канц.товары	500
Всего:		29500

Затраты на организацию работы кадрового резерва нивелируются экономическим доходом, получаемым от эффективной работы профессионального и мотивированного сотрудника. Не всегда экономически оправданы затраты на поиск и постоянное обучение новых «внешних» работников, при условии текучести кадров и снижения мотивации.

Кадровый резерв обеспечивает организации множество преимуществ, а именно:

- позволяет сэкономить огромное количество времени на поиск необходимых сотрудников, т.к., если в организации открывается вакантное



место, которое нужно срочно заполнить, то при наличии кадрового резерва проблема решается автоматически;

– своевременно подготовить перспективных сотрудников к переходу на новую высшую должность, а также мотивировать сотрудников (в случае, когда сотрудник компании знает, что его готовят к повышению, он уверен в своем будущем в этой организации, прилагает большие усилия в работе и постоянно повышает уровень своей квалификации).

Расчет экономической эффективности программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» проведем на основе следующего показателя: сравнение затрат на набор и отбор персонала при отсутствии программы формирования кадрового резерва и при ее наличии. Для этого в таблице 9 представим расчет затрат на набор и отбор персонала.

Таблица 9 – Расчет затрат на набор и отбор персонала

№ п/п	Источники набора и отбора / Категория затрат	Сумма, руб.
1	Размещение объявлений о вакансии в печатных изданиях, «бегущей строке»	3500
2	Размещение объявлений о вакансии в сети Интернет	1500
3	1 час работы по оценке кандидата инспектором по кадрам	150
4	1 час работы по оценке кандидата непосредственного руководителя	290
5	Затраты на оценку персонала	440
6	Заработная плата на испытательном сроке	19000
Всего:		24880

Как видим, затраты на набор и отбор одного сотрудника уровня специалиста составляет 24880 руб. С учетом, что в 2016 г. было принято на постоянную работу 26 чел., затраты за год составили 646880 руб.

В случае, если по результатам внедрения программы по формированию кадрового резерва уровень текучести кадров снизится в 2 раза, будет возможность снизить затраты на набор и отбор персонала.

Кроме того, за период 2014-2016 гг. был проведен поиск и отбор четырех руководителей силами кадрового агентства, стоимость услуг которых за указанный период составил 520 000 руб.

Экономия за счет снижения затрат на набор и отбор в результате снижения уровня текучести кадров (мотивы сотрудников, ориентированных на карьерный рост, будут задействованы, что позволит удержать их на предприятии) составит 323440 руб. за год. За вычетом затрат, понесенных на внедрение программы (29500 руб.), экономический эффект составит 293940 руб.

В дополнение к этому, экономия за счет снижения затрат на услуги кадрового агентства составит 520 000 руб.

Сотрудники из числа кадрового резерва всегда имеют большие преимущества по сравнению с руководителями, принимаемыми по системам внешнего найма: они знают специфику организации и работы в ней; имеют незаменимый опыт с низших уровней до уровней более высокой квалификации; знают особенности выполняемых трудовых функций и условий работы; адаптированы, разделяют ценности организации.

Наличие кадрового резерва разрешает заранее на плановой основе, по научно и практически доказанной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, оперативно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, целесообразно их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Экономический эффект будет проявляться в сокращении объема управленческих работ за счет экономии времени на отбор новых сотрудников.

Помимо принужденного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в формирование кадрового резерва, связанное с этим профессиональное развитие, способствует созданию благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, повышают

мотивацию сотрудников и их преданность организации за счет возможности карьерного продвижения, а также обеспечивают преемственность в управлении.

Очень важным последствием разработки программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» будет то, что ее наличие позволит повысить эффективность и других, тесно связанных с ней, функций управления персоналом, а именно: набор и отбор персонала, повышение квалификации персонала, деловая оценка и аттестация, мотивация персонала, организационная культура. На рисунке 9 представлена взаимосвязь кадрового резерва и других функций управления персоналом.

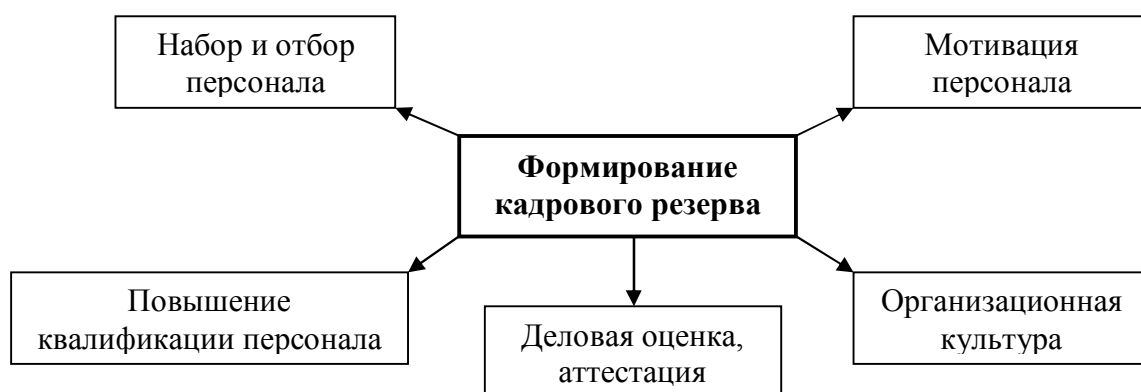


Рис. 9 – Взаимосвязь кадрового резерва и других функций управления персоналом

Повышение эффективности перечисленных на рисунке 9 направлений будет выражаться в следующем:

- необходимость набора персонала на руководящие должности снизится за счет закрытия вакансий из внутренних источников. Учитывая, что финансовые и временные затраты на набор и отбор персонала на руководящие позиции существенно выше по сравнению с рядовыми, то снизятся и эти затраты;

– наличие возможностей обучения, профессионального развития и карьерного продвижения позволит мотивировать сотрудников, т.е. будут задействованы мотивы карьерного роста;

– совершенствование методов отбора резервистов позволит расширить и усовершенствовать набор методов деловой оценки и аттестации, а также при внешнем отборе;

– необходимость подготовки резервистов позволит задействовать возможности обучения;

– повышение мотивированности сотрудников позволит совершенствовать и организационную культуру, в т.ч. за счет создания общих командных и корпоративных интересов.

Наличие подготовленных высококвалифицированных специалистов в составе кадрового резерва организации позволит ей существенно снижать затраты на набор и отбор персонала, и, как следствие, их адаптацию, а также даст возможность создать порядок инвестирования в развитие сотрудников. Подобное инвестирование существенно скажется на мотивации персонала, и будет способствовать удержанию работников в организации, что снизит показатель текучести кадров, а также снизит риски при временном отсутствии руководящих кадров и других форс-мажорных обстоятельствах.

Социальная значимость разработки программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» будет проявляться в следующем:

1) максимальное прогнозирование, планирование движения персонала;

2) относительно быстрое увеличение профессионального опыта персонала;

3) своевременное и устойчивое поддержание требуемого кадрового обеспечения организации;

4) создание кадровой независимости от ситуации на внешнем рынке труда, и соответственно кадровая безопасность организации;

5) повышение уровня готовности сотрудников к структурным и организационным изменениям в компании;

6) уменьшение первоначальных издержек: пока новый работник плохо знает свое рабочее место, методы и приемы труда, он работает менее результативно;

7) снижение влияния чувства неясности на трудовое поведение новых работников;

8) формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии;

9) развитие у нового сотрудника новых умений и навыков выполнения работы.

С технологией формирования кадрового резерва тесно связана и технология обучения, повышения квалификации кадров, т.к. предусматривает соответствующее развитие резервиста. Плюсы для организации в результате обучения персонала, будут в следующем:

1) обучение персонала предоставляет организации успешнее решать проблемы, которые связаны с новыми направлениями деятельности, и подкреплять нужный уровень конкурентоспособности;

2) повышение адаптации у персонала к имеющимся социально-экономическим условиям труда;

3) обучение способствует подкреплять и прибавлять среди всех сотрудников главные ценности организационной культуры, распространять новые подходы и нормы поведения.

Для работника плюсы от обучения будут состоять в следующем:

1) удовлетворение своей работой;

2) рост самоуважения;

3) повышение квалификации, компетентности;

4) увеличение карьерных перспектив сотрудников как внутри, так и вне организации.

В организации при нехватки оборотных средств именно человеческий капитал становится его первым конкурентным преимуществом. На фоне экономического кризиса очень важными оказываются «качественные» характеристики персонала, т.к. именно высококвалифицированные работники с оригинальным мышлением могут находить различные пути решения из нестандартных ситуаций, которые возникают в связи с кризисными явлениями в экономике.

Работа по формированию кадрового резерва несомненно требует как материальных, так и временных затрат и от организации, и от резервиста, но в результате этого данная работа дает много плюсов и той и другой стороне.

С точки зрения работника, участие в кадровом резерве предоставляет получать значительное удовлетворение от работы, оказывает возможность профессионального обучения и личностного развития, предоставляет достигать карьерного роста и материального достатка, позволяет создавать ясные профессиональные, личностные планы и перспективы на будущее, увеличивает собственную конкурентоспособность среди коллег и, в общем, на рынке труда.

С точки зрения организации, кадровый резерв предоставляет следующие положительные результаты:

- работники становятся наиболее преданными к организации, уменьшается процент текучести кадров, поскольку работники связывают свою карьеру именно с данной организацией;
- работники, не входящие в состав кадрового резерва, как правило, так же позитивно относятся к данному процессу, поскольку наблюдают реальные результаты и продвижение коллег по карьерной лестнице, что создает позитивный и честный имидж компании в глазах всех работников;
- в короткие сроки закрываются новые вакансии;
- высокие результаты деятельности резервиста при вступлении в новую должность;
- снижение времени на адаптацию работника в новой должности;

- возможность упорядоченного планомерного управления кадровым резервом, с предусмотренной политикой и будущей перспективой;

- постепенное увеличение прибыли компании, за счет повышения профессионального уровня, производительности труда и мотивации работников.

Помимо этого, работа с кадровым резервом дает возможность проводить выборочную аттестацию или оценку персонала, определить уровень профессиональной компетентности кадрового состава, выявлять мотивацию работников, и, исходя из этого, вносить определенные корректировки в систему управления персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности и высокой социально-экономической эффективности разработки программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ». Формирование кадрового резерва является стратегически важной задачей для компании.

Преимущества, которые получит организация в результате формирования кадрового резерва: повышение результативности бизнеса в целом, повышение эффективности сотрудников организации, выход взаимодействия между сотрудниками на более высокий уровень, улучшение системы мотивации, развитие способности персонала удовлетворять текущие и будущие потребности организации.

## **Выводы по 2 главе**

Во второй главе разработана программа формирования кадрового резерва АО «РСКУ», внедрение основных мероприятий которой рассчитаны на период 1,5 года.

Нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» состоит из документов федерального,

регионального и организационного уровней. Ключевыми, требующими детальной проработки, являются локальные нормативно-правовые акты, разрабатываемые непосредственно на предприятии. В этой связи нами подготовлены проекты этих документов (приказ о формировании кадрового резерва, Положение о кадровом резерве).

Затраты на программу формирования кадрового резерва составят 29500 руб. При этом экономия за счет снижения затрат на набор и отбор персонала в результате снижения уровня текучести кадров (мотивы сотрудников, ориентированных на карьерный рост, будут задействованы, что позволит удержать их на предприятии) составит 323440 руб. за год. За вычетом затрат, понесенных на внедрение программы (29500 руб.), экономический эффект составит 293940 руб. В дополнение к этому, экономия за счет снижения затрат на услуги кадрового агентства составит 520 000 руб. Таким образом, общий экономический эффект за счет снижения затрат на набор и отбор персонала составит 813940 руб.

Программа формирования кадрового резерва позволит компании сохранять конкурентные преимущества в условиях жесткой конкуренции. Развитие персонала в результате эффективного формирования кадрового резерва, карьерного продвижения, приведет к росту производительности труда на предприятии и будет способствовать увеличению лояльности к работодателю, что в конечном итоге даст конкурентные преимущества при осуществлении основной деятельности.

Учитывая перечисленные факторы, внедрение программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» является целесообразным и экономически выгодным.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках первой задачи исследования на основании теоретического анализа научной литературы установлено следующее. Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

В рамках второй задачи исследования проанализирована система управления персоналом АО «РСКУ». Коллектив АО «РСКУ» характеризуется достаточно хорошими показателями по уровню образования, однако такой показатель как уровень текучести кадров указывает на наличие проблем в социальной подсистеме, т.к. выше нормы. Система управления персоналом АО «РСКУ» недостаточно эффективна, большую роль, в чем играет отсутствие кадрового резерва.

В рамках третьей задачи исследования проанализирована деятельность АО «РСКУ» по формированию кадрового резерва.

По результатам проведенного анализа сделан вывод о том, что работа по формированию кадрового резерва имеет следующие положительные моменты: уже есть понимание и поддержка идеи формирования кадрового резерва среди высшего руководства предприятия; выделяется отдельная статья в бюджете, направленная на обучение сотрудников.

Выявлены проблемы, которые значительно снижают эффективность работы по данному направлению: отсутствуют регламентирующие документы, формализующие порядок формирования кадрового резерва; функция формирования кадрового резерва структурно не закреплена; отсутствует система и деятельность по формированию кадрового резерва.

Сделан вывод о том, что в АО РСКУ» деятельность по формированию кадрового резерва не эффективна, отсутствует работа по планированию, организации и контролю по данному направлению, что в итоге негативно сказывается на кадровых показателях и эффективности системы управления персоналом. В связи с этим, поскольку отсутствует программа формирования кадрового резерва, необходимо ее разработать.

В рамках четвертой задачи исследования разработана программа формирования кадрового резерва в АО «РСКУ», основные мероприятия которой рассчитаны на период 1,5 года.

В рамках пятой задачи исследования определено, что нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва АО «РСКУ» состоит из документов федерального, регионального и организационного уровней. Ключевыми, требующими детальной проработки, являются локальные нормативно – правовые акты, разрабатываемые непосредственно на предприятии. В этой связи нами подготовлены проекты этих документов (приказ о формировании кадрового резерва, Положение о кадровом резерве).

Затраты на программу формирования кадрового резерва составят 29500 руб. Экономия за счет снижения затрат на набор и отбор в результате снижения уровня текучести кадров (мотивы сотрудников, ориентированных на карьерный рост, будут задействованы, что позволит удержать их на предприятии) составит 323440 руб. за год. За вычетом затрат, понесенных на внедрение программы (29500 руб.), экономический эффект составит 293940 руб. В дополнение к этому, экономия за счет снижения затрат на услуги кадрового агентства составит 520000 руб. Таким образом, общий

экономический эффект за счет снижения затрат на набор и отбор персонала составит 813940 руб.

Программа формирования кадрового резерва позволит компании сохранять конкурентные преимущества в условиях жесткой конкуренции. Развитие персонала в результате эффективного формирования кадрового резерва, карьерного продвижения, приведет к росту производительности труда на предприятии и будет способствовать увеличению лояльности к работодателю, что в конечном итоге даст конкурентные преимущества при осуществлении основной деятельности.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день кадровый резерв является одним из самых важных направлений деятельности в системе управления персоналом. Проблема поиска сотрудников очень актуальна. Кадровый резерв АО «РСКУ» призван оперативно заполнять открывающиеся вакансии, повышать уровень стабильности кадрового состава, обеспечивать рост прибыли компании за счет повышения профессионального уровня сотрудников.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдурахманова, Э.Э. Институциональные ограничения формирования кадрового резерва организаций [Текст] / Э.Э. Абдурахманов // Теории и проблемы политических исследований. 2017. Т. 6. № 2А. – С. 458-465.
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда[Текст]: Учебник / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 407 с.
3. Алиева, С.В. Роль конкурсного отбора в трансформации профессиональной среды организации [Текст]/ С.В. Алиева // Междунар. научно-практ. конгресс: тезисы докладов «Экономическое развитие стран Евросоюза и стран СНГ в условиях глобализации», (г. Берн, Швейцария, 31 мая 2013 г.). – С. 139-141.
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст]/ О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2016. – 248 с.
5. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]/ В.М. Анисимов. – М.: «Экономика», 2016. – 704с.
6. Армстронг-Смит, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]/ М. Армстронг-Смит. – М.: Питер, 2014. – 831 с.
7. Аудит и контроллинг персонала организации[Текст]: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 224с.
8. Аширов, Д.А. Организационное поведение[Текст]: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 360 с.
9. Банникова, Л.Н. Управление персоналом[Текст]: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016. – 151 с.
10. Бельская, Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы [Текст]: Учебное пособие / Е.Г. Бельская. – М.: ГУУ, 2014. – 109 с.

11. Бельчик, Т.А. Экономика труда[Текст]: Учебное пособие / Т.А. Бельчик. – Кемерово: Кузбассвуиздат, 2015. – 130 с.
12. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом[Текст]: Учебник / Н.П. Беляцкий. – Мн: Современная школа, 2015. – 448 с.
13. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: Учебное пособие / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2016. – 287 с.
14. Веснин, В.Р. Менеджмент[Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 504 с.
15. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
16. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, Методики, Практика [Текст]/ Е. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 149 с.
17. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
18. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 448 с.
19. Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст]/ В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 359 с.
20. Дуракова, И.Б. Управление персоналом[Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
21. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта[Текст]/ И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2014. – 416 с.
22. Егоршин, А.П. Организация труда персонала[Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
23. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения[Текст]: Учебно-методическое пособие / Под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2014. – 458 с.

24. Злоказов, Ю.И. Управление производительностью труда. Нормативный подход [Текст]/ Ю.И. Злоказов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 158с.
25. Ильенкова, С.Д. Менеджмент[Текст]: Учебное пособие / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. – М.: ММИЭП, 2015. – 70 с.
26. Индина, Т. СЕО 2.0. Тренинг руководителя нового поколения [Текст]/ Т. Индина. – СПб.: Питер, 2016. – 368 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация[Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2015. – 416 с.
28. Колычев, В.Д. Формирование кадрового резерва: опыт МИФИ [Текст]/ В.Д. Колычев, Т.В. Беляева, Ю.А. Бронникова // Высшее образование в России. 2017. № 6 (213). – С. 114-120.
29. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2017. – 64 с.
30. Корнейчук, Б.В. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. – М.: Гардарики, 2014. – 286 с.
31. Кулинцев, И.И. Экономика и социология труда [Текст]/ И.И. Кулинцев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 288 с.
32. Купер, Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки [Текст]/ Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2015. – 156 с.
33. Купер, Д. Психология в отборе персонала [Текст]/ Д. Купер, И.Т. Робертсон. – СПб.: Питер, 2015. – 240 с.
34. Леженкина, Т.И. Научная организация труда персонала [Текст]: Учебник / Т.И. Леженкина. – М.: Маркет ДС, 2014. – 232 с.
35. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании [Текст]/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 264 с.

36. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации [Текст]/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 144 с.
37. Мартанус, Р.В. Социальное управление: кадры и кадровая политика[Текст]: Учебник / Р.В. Мартанус. – М.: Изд-во МГУ, 2016. – 336 с.
38. Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал [Текст]/ Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2014. – 224 с.
39. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка [Текст]/ С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – М.: ООО «ИТИ Технологии», 2014. – 944 с.
40. Остапенко, Ю.М. Экономика труда[Текст]: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
41. Панов, М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ [Текст]/ М. Панов. – М.: Инфра-М, 2015. – 255 с.
42. Потуданская, В.Ф. Экономика труда[Текст]: Учебное пособие / В.Ф. Потуданская, И.В. Цыганкова. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2014. – 82 с.
43. Рофе, А.И. Экономика труда[Текст]: Учебник / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2014. – 400 с.
44. Рошин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда [Текст]: Учебное пособие / С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 400 с.
45. Самара, Н.А. Экономика и организация труда [Текст]/ Н.А. Самара. – Мн.: Изд-во БГЭУ, 2016. – 290 с.
46. Смирнов, В.Т. Управление человеческим капиталом[Текст]: Учебное пособие / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, Ф.Б. Власов. – Орел: ОРЕЛГТУ, 2016. – 276 с.
47. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 272 с.

48. Трудовое право России[Текст]: Учебник / Под ред. д.ю.н., проф. А.М. Куренного. – М.: Юристъ, 2014. – 493 с.
49. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2017. – 272 с.
50. Удовикова, А.А. Управление кадровым потенциалом предприятия[Текст]: Монография / А.А. Удовикова, А.Ф. Виноходова. – Старый Оскол: ООО «ТНТ», 2015. – 272 с.
51. Управление персоналом[Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.
52. Управление персоналом на производстве [Текст]/ Под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 381 с.
53. Управление персоналом организации[Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.
54. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика[Текст]: Монография / К.Б. Фокин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 278 с.
55. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации[Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2015. – 368 с.



## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Аттестация	- один из видов деловой оценки персонала, это текущая периодическая, формализованная оценка соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте и в данной должности	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.139
2. Аттестация персонала	- процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия(несоответствия) занимаемой должности	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017.С.418
3. Внутриорганизационная карьера	- последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Горизонтальный и вертикальный, центростремительный типы карьеры как раз и относятся к внутриорганизационному ее виду	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.142
4. Деловая карьера	- продвижение (перемещение) человека по квалификационным или служебным уровням по определённой модели (схеме), а также восприятие человеком этих перемещений	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.139
5. Деловая оценка	- процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.139
6. Деловая оценка персонала	- это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017.С.342
7. Кадровый резерв	- группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.140

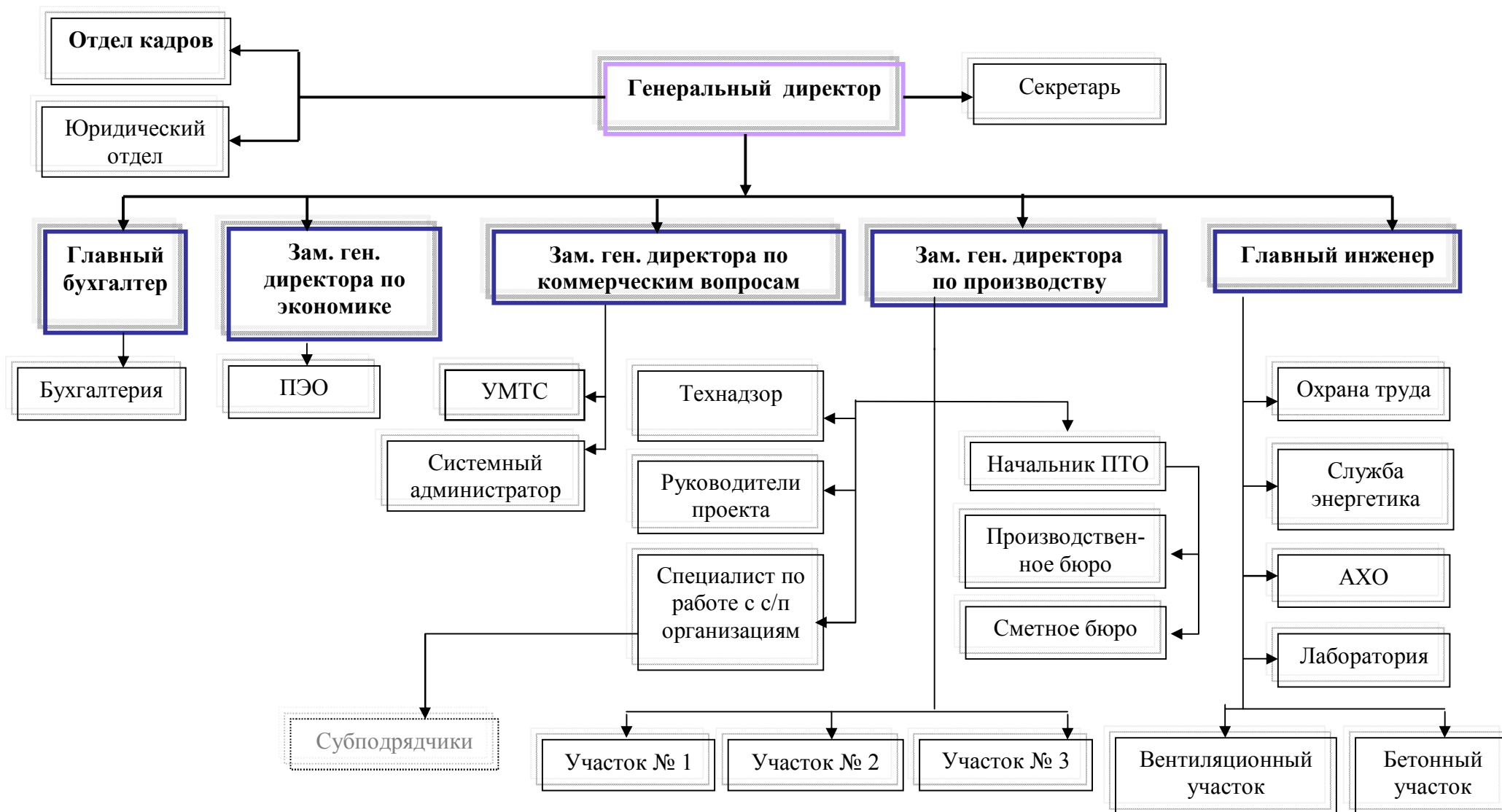
Понятие	Определение понятия	Источник
	должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку	
8. Обучение персонала	- кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2015.С.423
9. Подбор и расстановка персонала	- рациональноераспределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятойв организации системой разделения и кооперации труда, с однойстороны, и способностями, психофизиологическими и деловымикачествами работников, отвечающими требованиям содержаниявыполняемой работы, – с другой	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017.С.334
10. Профессиональная карьера	- становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться на различных предприятиях (в организациях)	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.142
11. Профессиональное развитие	- подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождений между требованиями к работнику и качествами реального человека	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.142
12. Развитие персонала	- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2015.С.126
13. Развитие персонала	- процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач	Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2015.С.214
14. Развитие	- системно применяемая единая	Беляцкий, Н.П. Управление

Понятие	Определение понятия	Источник
персонала	концепция формирования, укрепления квалификационного потенциала сотрудников, кадровых потенциалов подразделений и организационно-экономических отношений на предприятии	персоналом: Учебник / Н.П. Беляцкий. –Мн: Современная школа, 2015.С.265
15. Развитие персонала	- совокупность мероприятий в области обучения, повышения профессионального мастерства и квалификации персонала	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.142
16. Ротация	- последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях организации в целях ознакомления с разными участками работы	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.142
17. Саморазвитие, самообразование	- процесс приобретения необходимых знаний, навыков, умений путем самостоятельных занятий на рабочем месте или вне его	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.72
18. Система управления персоналом	- подсистема управления, направленная на привлечение и эффективное использование имеющейся на предприятии рабочей силы, основанная на выполнении специфических функций, распределённых среди управленцев предприятия	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016.С.142
19. Управление деловой карьерой	- это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017.С.436
20. Управление персоналом организации	- целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017.С.85



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Схема организационной структуры управления АО «РСКУ»



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Приказ о формировании кадрового резерва в АО «РСКУ»

Акционерное общество «РСКУ»  
г. Нижний Тагил

---

#### ПРИКАЗ

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

№ \_\_\_\_\_

*О кадровом резерве*

Для создания надлежащего резерва квалифицированных руководителей, развития кадрового потенциала АО «РСКУ»,

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Руководителям структурных подразделений совместно с начальником отдела кадров, исходя из наличия руководящих должностей в подразделении, текущих и перспективных потребностей в вакансиях, провести отбор в кадровый резерв кандидатов из числа сотрудников предприятия, имеющих или получающих высшее профессиональное образование.

2. Начальнику отдела кадров представить на утверждение генеральному директору список резерва до « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Генеральный директор

А.В. Рощупкин

*Согласовано:*

Начальник юридического отдела

*С приказом ознакомлены:*

Начальник отдела кадров

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Проект Положения о кадровом резерве АО «РСКУ»

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор

АО «РСКУ»

\_\_\_\_\_ А.В. Рощупкин

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

## ПОЛОЖЕНИЕ

### о кадровом резерве АО «РСКУ»

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет порядок и методику формирования кадрового резерва, принципы отбора кандидатов в кадровый резерв, а также планирование и организацию работы с кадровым резервом АО «РСКУ» (далее – предприятия).

1.2. Из кадрового резерва предприятия осуществляется прием на работу на должности, перечисленные в *Приложении № 1* к настоящему Положению.

Квалификационные требования к кандидатам установлены должностными инструкциями к указанным должностям.

1.3. Цели работы с кадровым резервом предприятия:

- 1) развитие кадрового потенциала АО «РСКУ»;
- 2) наличие подготовленных (готовых) резервистов на ключевых должностях в существующей структуре и проектах;
- 3) развитие и удержание ключевых сотрудников;
- 4) повышение уровня подбора и расстановки кадров, способных эффективно работать в современных условиях;
- 5) создание реальной возможности профессионального развития и карьерного роста работников;
- 6) своевременное и качественное укомплектование высвобождающихся и вновь вводимых должностей;
- 7) сокращение периода адаптации в должности вновь назначаемых работников.

1.4. Основными задачами работы с кадровым резервом предприятия являются:

- 1) выявление работников, имеющих потенциал, и создание условий для их дальнейшего профессионального роста;
- 2) организация профессиональной подготовки и выработка профессиональных навыков у кандидатов;
- 3) обеспечение планомерного заполнения вакансий с сохранением непрерывности рабочего процесса;
- 4) минимизация рисков связанных с отбором кандидатов на вакантные должности;
- 5) повышение уровня мотивации работников предприятия.

1.5. Формирование кадрового резерва базируется на следующих принципах:

- Принцип перспективности: кадровый резерв формируется как под текущие, так и под перспективные потребности в заполнении должностей;
- Принцип максимальности: кадровый резерв формируется под все должности предприятия, перечисленные в *Приложении №1* к настоящему Положению;
- Принцип объективности: всесторонняя и объективная оценка результатов профессиональной деятельности, знаний, навыков, компетенций и личностных качеств кандидатов для зачисления в кадровый резерв;
- Принцип коллегиальности: коллегиальность решений о включении кандидатов в

кадровый резерв на основе объективных критериев оценки;

- Принцип равных возможностей: любой работник предприятия может подать заявку о включении в кадровый резерв;

- Принцип добровольности: добровольность включения (зачисления) и нахождения в кадровом резерве;

- Принцип гласности: гласность в формировании и работе с кадровым резервом;

- Принцип мобильности: работник, включенный (далее так же - зачисленный) в кадровый резерв, может быть выдвинут на должность, подходящую по уровню развития его профессиональных и личностных компетенций.

1.6. Настоящее положение подлежит корректировке по мере накопления опыта применения.

1.7. О наличии вакантных должностей, условиях, на которых предполагается заключение трудового договора по конкретной должности, начальник отдела кадров информирует кандидатов, включенных в списки кадрового резерва. При положительном решении кандидата о трудоустройстве с ним заключается трудовой договор в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации.

## **2. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

2.1. Формирование кадрового резерва осуществляется отделом кадров.

2.2. Кадровый резерв пересматривается Комиссией по оценке кандидатов для включения в кадровый резерв предприятия (далее - Комиссия) не реже 1 раза в квартал, либо по мере необходимости, при этом учитываются: итоги работы с кадровым резервом за предыдущие периоды; оценка состояния и прогноз текучести кадров; прогноз изменения организационной структуры и (или) штатной численности; прогноз исключения из кадрового резерва.

2.3. Комиссия действует на постоянной основе, ее состав утверждается приказом генерального директора.

2.4. Комиссия состоит из: председателя, секретаря и не менее трех членов.

2.5. Все работы по формированию кадрового резерва основываются на имеющихся подробных описаниях соответствующих должностей (должностных инструкциях, распределении обязанностей, положениях о структурном подразделении и т.д.).

2.6. Поиск претендентов на включение в кадровый резерв осуществляется путём внутреннего подбора.

## **3. ПОРЯДОК И УСЛОВИЯ ВКЛЮЧЕНИЯ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**

3.1. Зачисление в кадровый резерв проводится на основе отбора из числа претендентов (может быть выбран один или нескольких кандидатов).

3.2. Отбор кандидатов на включение в кадровый резерв осуществляется постоянно. Отбор кандидатов на включение в кадровый резерв может быть прекращен по решению генерального директора.

3.3. Информация об отборе кандидатов на включение в кадровый резерв подлежит опубликованию на доске информации.

3.4. При включении кандидатов в кадровый резерв гарантируется равенство прав в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Положением.

3.5. Документы, необходимые для включения кандидата в кадровый резерв:

- заявление на включение в кадровый резерв – (*Приложение № 2* к настоящему Положению);

- анкета, заполненная по форме согласно *Приложению № 3* к настоящему Положению;

- ходатайство руководителя структурного подразделения;

- копии документов, подтверждающих необходимое профессиональное



образование, стаж работы и квалификацию (копия трудовой книжки, копии дипломов, копии удостоверений о повышении квалификации и т.п.);

- письменное согласие кандидата на обработку персональных данных (*Приложение № 4* к настоящему Положению).

3.6. Участие в конкурсном отборе может осуществляться двумя способами:

- самовыдвижением (заявление на включение в кадровый резерв – *Приложение № 2* к настоящему Положению);

- выдвижение кандидата непосредственным руководителем (ходатайство – *Приложение № 5* к настоящему Положению).

3.7. Включение в кадровый резерв кандидатов, не соответствующих требованиям к кандидатам на определенную должность и (или) не предоставивших все необходимые документы (предоставивших не полный пакет документов), не допускается.

3.8. Кандидат подлежит исключению из кадрового резерва в случае:

- назначения лица, состоящего в кадровом резерве, на соответствующую должность;

- письменного заявления гражданина об исключении из кадрового резерва;

- выявления несоответствия действительности информации, представленной кандидатом в ходе постановки в кадровый резерв;

- письменного отказа от замещения предложенной должности, в резерв на замещение которой гражданин был включен;

- сокращения должности, для замещения которой кандидат состоит в кадровом резерве;

- наступления и (или) обнаружения обстоятельств, препятствующих поступлению гражданина на работу.

#### **4. ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

4.1. **Первым** этапом формирования кадрового резерва является поиск кандидатов.

4.1.1. Кандидат предоставляет: заявление на включение в кадровый резерв, анкету, копии документов, подтверждающих необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию (копия трудовой книжки, копии дипломов, копии удостоверений о повышении квалификации и т.п.), письменное согласие на обработку персональных данных.

4.1.2. Для включения в кадровый резерв необходимы: заявление на включение в кадровый резерв; ходатайство руководителя структурного подразделения, копии документов, подтверждающих необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию (копия трудовой книжки, копии дипломов, копии удостоверений о повышении квалификации и т.п.), письменное согласие кандидата на обработку персональных данных.

При выдвижении кандидата руководителем структурного подразделения работника для включения в резерв, непосредственный руководитель работника в соответствии с рекомендуемыми критериями осуществляет первичную оценку деловых и личных качеств.

**4.2. Второй этап** формирования кадрового резерва включает:

- 1) рассмотрение предоставленных кандидатом документов согласно п. 4.1.1, п. 4.1.2. настоящего положения;

- 2) первичное собеседование.

Результаты прохождения второго этапа рассматриваются Комиссией. По решению председателя Комиссии, на заседание могут приглашаться кандидаты для уточнения результатов прохождения второго этапа, получения дополнительной информации.

На каждом из этапов кандидат имеет право отказаться от дальнейшего прохождения процедуры включения в кадровый резерв, отказ оформляется в письменном виде на имя начальника отдела кадров.

4.2.1. Начальник отдела кадров анализирует представленные документы на предмет полноты, отсутствия разночтений, соответствия кандидата квалификационным требованиям к вакантной должности, которые определяются должностной инструкцией, и представляет документы заместителю директора или лицу, исполняющему его должностные обязанности, курирующему данное направление (далее – заместитель директора).

Дополнительно учитывается наличие у кандидата опыта работы, профессиональной переподготовки по специальности, соответствующей направлению его деятельности.

Не представление документов, установленных в п. 4.1.1. и п. 4.1.2., наличие разночтений в документах являются основанием для отказа кандидату в последующем прохождении первичного собеседования.

После изучения предоставленных кандидатом документов отдел кадров информирует кандидата о времени и месте проведения первичного собеседования.

4.2.2. Первичное собеседование проводится заместителем директора и начальником структурного подразделения.

Заместитель директора проводит опрос кандидата на знание нормативных правовых актов, регулирующих деятельность предприятия.

4.2.3. Решение о допуске к ознакомлению с организацией работы структурного подразделения и итоговому тестированию принимает заместитель директора, на основании результатов первичного собеседования. Решение о дате, месте и времени проведения ознакомления с организацией работы структурного подразделения принимается заместителем директора, по согласованию с начальником структурного подразделения и начальником отдела кадров.

Начальник отдела кадров информирует кандидата о допуске к ознакомлению с организацией работы структурного подразделения и итоговому тестированию, дате, месте и времени его проведения или о месте и времени проведения повторного собеседования.

Начальник структурного подразделения по согласованию с кандидатом определяет место, график посещения структурного подразделения.

4.3. По результатам прохождения второго этапа формирования кадрового резерва Комиссия готовит заключение на имя ген.директора с приложением результатов оценки, на основании которого директор принимает решение о включении кандидата в кадровый резерв. О данном решении начальник отдела кадров информирует кандидата.

4.4. Копии документов кандидатов, не допущенных к участию и участвовавших во всех этапах формирования кадрового резерва, могут быть им возвращены по письменному заявлению в течение одного года со дня завершения тестирования. До истечения этого срока документы хранятся в отделе кадров.

4.5. **Третий этап** — формирование и корректировка списка кадрового резерва.

4.5.1. На основании решения директора, в соответствии с п. 4.3. настоящего положения Комиссия готовит списки лиц, зачисленных в кадровый резерв.

4.5.2. Списки кандидатов, зачисленных в резерв, утверждаются протоколом комиссии.

## **5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

5.1. Вопросы, не урегулированные настоящим Положением, могут решаться в отдельных приказах (распоряжениях) ген.директора.

5.2. Изменения и дополнения к настоящему Положению вносятся на основании приказа предприятия.

Приложение № 1  
к Положению о кадровом  
резерве АО «РСКУ»

Должности, на которые из кадрового резерва осуществляется прием на работу  
в АО «РСКУ»

1. Зам. ген. директора по экономике
2. Зам. ген. директора по коммерческим вопросам
3. Зам. ген. директора по производству
4. Начальник ПТО
5. Начальник производственного бюро
6. Начальник сметного бюро

Приложение № 2  
к Положению о кадровом  
резерве АО «РСКУ»

**ОБРАЗЕЦ**

**ЗАЯВЛЕНИЕ  
НА ВКЛЮЧЕНИЕ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**

Генеральному директору АО  
«РСКУ»  
Рощупкину А.В.

от \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_  
(ФИО, должность и структурное  
подразделение )

**Заявление**

Прошу рассмотреть мою кандидатуру для зачисления в кадровый резерв АО «РСКУ».

Мне известно, что сообщенные о себе заведомо ложные сведения могут повлечь отказ в зачислении в кадровый резерв АО «РСКУ».

На проведение в отношении меня и моих близких родственников проверочных мероприятий согласен(на).

С Положением о кадровом резерве АО «РСКУ» ознакомлен(на).

Дата  
подпись

Приложение № 3  
к Положению о кадровом

АНКЕТА  
(заполняется собственноручно)

1. Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

2. Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли	
3. Число, месяц, год и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика, страна)	
4. Гражданство (если изменяли, то укажите, когда и по какой причине, если имеете гражданство другого государства – укажите)	
5. Образование (когда и какие учебные заведения окончили, номера дипломов) Направление подготовки или специальность по диплому Квалификация по диплому	
6. Послевузовское профессиональное образование: аспирантура, адъюнктура, докторантура (наименование образовательного или научного учреждения, год окончания) Ученая степень, ученое звание (когда присвоены, номера дипломов, аттестатов)	
7. Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации владеете и в какой степени (читаете и переводите со словарем, читаете и можете объясняться, владеете свободно)	
8. Классный чин федеральной гражданской службы, дипломатический ранг, воинское или специальное звание, классный чин правоохранительной службы, классный чин гражданской службы субъекта Российской Федерации,	

квалификационный                      разряд

государственной службы, квалификационный разряд или классный чин муниципальной службы (кем и когда присвоены)	
9. Были ли Вы судимы, когда и за что (заполняется при поступлении на государственную гражданскую службу Российской Федерации)	
10. Допуск к государственной тайне, оформленный за период работы, службы, учебы, его форма, номер и дата (если имеется)	

11. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу в высших и средних специальных учебных заведениях, военную службу, работу по совместительству, предпринимательскую деятельность и т.п.).

При заполнении данного пункта необходимо именовать организации так, как они назывались в свое время, военную службу записывать с указанием должности и номера воинской части.

Месяц и год		Должность с указанием организации	Адрес организации (в т.ч. за границей)
поступления	ухода		

12. Государственные награды, иные награды и знаки отличия

13. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие.

Если родственники изменяли фамилию, имя, отчество, необходимо также указать их прежние фамилию, имя, отчество.

Степень родства	Фамилия, имя, отчество	Год, число, месяц и место рождения	Место работы (наименование и адрес организации), должность	Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания)

14. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие, постоянно проживающие за границей и (или) оформляющие документы для выезда на постоянное

место жительства в другое государство \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество, с какого времени  
они проживают за границей)

15. Отношение к воинской обязанности и воинское звание \_\_\_\_\_

16. Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания),  
номер телефона (либо иной вид связи) \_\_\_\_\_

17. Паспорт или документ, его заменяющий \_\_\_\_\_  
(серия, номер, кем \_\_\_\_\_ и когда выдан)

18. Наличие загранпаспорта \_\_\_\_\_  
(серия, номер, кем \_\_\_\_\_ и когда выдан)

20. Номер страхового свидетельства обязательного пенсионного  
страхования (если имеется) \_\_\_\_\_

21. ИНН (если имеется) \_\_\_\_\_

22. Дополнительные сведения (участие в выборных представительных  
органах, другая информация, которую желаете сообщить о себе) \_\_\_\_\_

23. Мне известно, что сообщение о себе в анкете заведомо ложных  
сведений и мое несоответствие квалификационным требованиям могут  
повлечь отказ в участии в конкурсе и приеме на должность,  
поступлении на государственную гражданскую службу Российской  
Федерации или на муниципальную службу в Российской Федерации.

На проведение в отношении меня проверочных мероприятий  
согласен (согласна).

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. Подпись \_\_\_\_\_

М.П. Фотография и данные о трудовой деятельности, воинской  
службе и об учебе оформляемого лица соответствуют  
документам, удостоверяющим личность, записям в  
трудовой книжке, документам об образовании и воинской  
службе.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. \_\_\_\_\_  
(подпись, фамилия работника  
Отдела кадров)

Приложение № 4  
к Положению о кадровом  
резерве АО «РСКУ»

### Согласие на обработку персональных данных

Настоящим по исполнению требований Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» даю свое письменное согласие АО «РСКУ» на обработку моих персональных данных в целях изучения требований, предъявляемым к лицам, назначаемым на должности работников АО «РСКУ».

Я уведомлен(а) и понимаю, что под обработкой персональных данных подразумевается сбор, систематизация, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе передача), обезличивание, блокирование, уничтожение и любые другие действия (операции) с персональными данными.

Под персональными данными подразумевается любая информация, имеющая ко мне отношение как к субъекту персональных данных, в том числе фамилия, имя, отчество, число, месяц, год рождения, адрес регистрации и проживания, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия и любая другая информация, относящаяся ко мне и необходимая областному бюджетному учреждению «Многофункциональный центр по предоставлению государственных и муниципальных услуг» для включения меня в кадровый резерв.

Порядок отзыва согласия на обработку персональных данных мне известен. Настоящее согласие не устанавливает предельных сроков обработки персональных данных.

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

**ОБРАЗЕЦ**

Генеральному директору  
АО «РСКУ»  
Рощупкину А.В.

**Ходатайство**

Рекомендую кандидатуру \_\_\_\_\_,  
(Фамилия, имя, отчество)  
занимающего должность \_\_\_\_\_,  
для включения в состав кадрового резерва  
\_\_\_\_\_

(вид кадрового резерва специалистов)

*Далее отражается следующая информация по кандидату:  
выполняемые обязанности;  
реальные профессиональные достижения;  
оценка личностных качеств,  
рекомендуемые направления профессионального развития.*

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(должность) (подпись) (Ф.И.О.)

дата